



UNIVERSIDADE DO MINHO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
NUMA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.
ESTUDO DE CASO: DROGARIA DSI, LDA**

KELLY MARA MONTEIRO DE PINA

Mindelo, 2015

UNIVERSIDADE DO MINDELO
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

Kelly Mara Monteiro de Pina

**APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NUMA PEQUENA E
MÉDIA EMPRESA. ESTUDO DE CASO: DROGARIA DSI, LDA**

Mindelo, São Vicente

2015

KELLY MARA MONTEIRO DE PINA

**APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NUMA PEQUENA E
MÉDIA EMPRESA. ESTUDO DE CASO: DROGARIA DSI, LDA**

Trabalho de Investigação apresentado à
Universidade do Mindelo como parte dos
requisitos para a obtenção do grau de
Licenciatura em Organização e Gestão de
Empresas.

Orientadora: Doutora Helena Gomes

Mindelo, São Vicente

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha tia-mãe Luzia Gomes da Silva, aos meus pais Manuel António da Silva e Armindo Gomes de Pina e aos meus primos (Delcides, Alcides, Kenny e Kennyra) pelo amor e companheirismo em todos os aspetos da minha vida, quer nos bons e maus momentos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Jeová Deus, pela dádiva da vida e capacidade para a realização deste trabalho de investigação. Ele é digno de receber toda glória, honra e poder (Revelação [Apocalipse] 4:11), porque para todas as coisas tenho força e virtude daquele que me confere poder (Filipenses 4:13).

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso apenas foi possível com o apoio e colaboração de algumas pessoas e entidades, portanto quero expressar o meu sincero agradecimento.

À minha orientadora Doutora Helena Gomes por ter aceitado a orientação, pela paciência, apoio e incentivo nos momentos decisivos e pela disponibilidade que sempre demonstrou durante a realização do mesmo.

À Gerente e a todos os colaboradores e clientes da Drogaria pela receptividade e partilha de informações e conhecimentos.

À Universidade do Mindelo e ao Governo de Cabo Verde pela cedência de bolsa de estudos, que tornou possível a realização do meu curso.

Ao meu namorado, Cealdino Reis, pela ajuda e força, ao dizer-me que eu serei recompensado pelo meu trabalho árduo.

Também, no decorrer dessa etapa tive a oportunidade de receber o apoio de diversas pessoas amigas, por essa razão desejo expressar os meus sinceros agradecimentos: Adla Ramos; Edla Ramos; Edlise Ramos; Adlise Ramos; Gilliard Monteiro e Juventina Lima.

Enfim, a todos aqueles que, de maneira direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Devido à intensidade da concorrência entre as empresas, estas sentem-se cada vez mais forçadas a ter as suas estratégias organizacionais bem delimitadas e translúcidas de forma a garantir o sucesso e a vantagem competitiva. O BSC tem demonstrado, desde o primórdio, uma excelente ferramenta de gestão estratégica nas empresas, pois visa traduzir a estratégia da empresa em objetivos, indicadores, metas e iniciativas dentro de quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; ajuda as empresas a identificar os fatores críticos de sucesso e a interligar os objetivos estratégico através da relação de causa e efeito espelhado num mapa estratégico.

Dado que os estudos desenvolvidos a respeito da aplicação desse instrumento estão voltados para as grandes organizações, o presente trabalho de investigação que versa o tema “*Aplicação do Balanced Scorecard numa pequena e média empresa de São Vicente*”, objetiva apresentar como o uso dos conceitos do BSC pode contribuir para a melhoria do seu desempenho organizacional a longo prazo. Para alcançar o objetivo definido em relação à fundamentação teórica fez-se uma pesquisa bibliográfica e em relação à sua aplicabilidade desenvolveu-se um estudo de caso, em que foi necessário aplicação de entrevistas, questionários bem como o uso do método de observação direta e a análise documental.

Os resultados conquistados indicam que, apesar das suas especificidades ou limitações, o BSC é exequível às PME desde que as mesmas seguem os procedimentos básicos dessa aplicação para as PME.

Palavras-chave: BSC, Gestão Estratégica e PME.

ABSTRACT

Due to the competition intensity between companies, these feel increasingly forced to have their organizational strategies well-defined and translucent in order to guarantee success and competitive advantage. From the beginning, the BSC has been a great strategic management tool in business, as it aims to translate the company's strategy into objectives, indicators, targets and initiatives within four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth; it helps companies to identify the critical success factors and link the strategic objectives through cause-and-effect relationship mirrored in a strategic map.

Since the studies conducted on the application of this instrument are turned to large organizations, this research work entitled "Implementation of the Balanced Scorecard in a small and medium enterprise of São Vicente", aims to present how the use of the concepts of BSC can contribute to improving their long-term organizational performance. To achieve the goal set in relation to the theoretical foundation, a bibliographic research was made and; in relation to its applicability a case study was developed, in which it was necessary to apply interviews, questionnaires, as well as the use of the direct observation method and the document analysis.

The results achieved indicate that, despite their specificities or limitations, the BSC is feasible to SMEs as long as they follow the basic procedures that apply to SMEs.

Keywords: BSC, Strategic Management and SMEs.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS.....	X
LISTA DE GRÁFICOS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
I INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Justificação do Tema.....	2
1.3 Delimitação do Tema	3
1.4 Formulação de um Problema: Pergunta de Partida	4
1.5 Objetivos do Trabalho	4
1.5.1 Objetivo Geral	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6 Estrutura do Trabalho.....	5
II MARCO TEÓRICO	6
2.1 Pequenas e Médias Empresas.....	6
2.1.1 Conceitos e Características de uma PME	6
2.2 Gestão Estratégica.....	9
2.2.1 Evolução e Conceito de Estratégia e de Gestão Estratégica	9
2.2.2 O Processo da Gestão Estratégica.....	13
2.2.3 Benefícios da Gestão Estratégica nas Organizações.....	26
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3.1 Conceitos do <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3.2 As Perspetivas do BSC e os seus Componentes	28
2.3.3 O BSC como Sistema de Gestão Estratégica.....	40
2.3.4 Construção de um <i>Balanced Scorecard</i>	44
2.3.5 Mapa Estratégico.....	45
2.3.6 Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	48

2.3.7 Vantagens e Desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	54
2.3.8 <i>Balanced Scorecard</i> nas Pequenas e Médias Empresas.....	56
III METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	58
3.1 Tipologia de Pesquisa.....	58
3.2 Métodos de Recolha dos Dados.....	59
3.3 Análise e Tratamento dos Dados.....	60
IV ESTUDO DE CASO	61
4.1 Identificação do Objeto de Estudo.....	61
4.1.1 Apresentação da Drogaria DSI, Lda	61
4.1.2 Visão, Missão, Objetivos e Valores Organizacionais	61
4.2 Apresentação e Análise de Resultados.....	62
4.2.1 Análise Económica e Financeira da Empresa.....	63
4.2.2 Análise dos Clientes da Empresa	71
4.2.3 Análise dos Processos Internos da Empresa	80
4.2.4 Análise dos Colaboradores da Empresa.....	82
4.2.5 Análise SWOT da Drogaria DSI.....	90
4.3 Aplicação do BSC na Drogaria DSI.....	91
4.3.1 Planeamento Estratégico Empresarial	91
4.3.2 Estrutura Organizacional.....	92
4.3.3 Definições das Perspetivas do BSC e os seus Componentes	92
4.3.4 Construção do Mapa Estratégico da Drogaria DSI	96
4.3.5 <i>Balanced Scorecard</i> Global da Drogaria DSI.....	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	108
Anexo I: Entrevista à responsável da Drogaria.....	108
Anexo II: Questionários aplicados aos Clientes.....	112
Anexo III: Questionários aplicados aos Colaboradores	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese da Análise do Ambiente Externo e Interno	20
Figura 2: Traduzir a Visão e Estratégia em Quatro Perspetivas.....	29
Figura 3: A Perspetiva Interna – O modelo genérico da cadeia de valor	34
Figura 4: O BSC como Sistema de Gestão Estratégica.....	42
Figura 5: Exemplo de um Mapa Estratégico	46
Figura 6: O BSC e as Barreiras à Execução das Estratégias	53
Figura 7: Organograma da Drogaria DSI.....	92
Figura 8: Mapa Estratégico da Drogaria DSI.....	97
Figura 9: <i>Balanced Scorecard</i> da Drogaria DSI	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critério proposto por Drucker para classificação do porte das empresas.....	7
Tabela 2: Classificação de PME em Cabo Verde.....	8
Tabela 3: Comparação entre a Estratégia Empresarial e a Estratégia Militar	11
Tabela 4: Matriz da Análise Swot	22
Tabela 5: AS Cinco Forças Competitivas de Porter	24
Tabela 6: Perspetiva Financeira	30
Tabela 7: Perspetiva dos Clientes.....	33
Tabela 8: Perspetiva dos Processos Internos.....	36
Tabela 9: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	38
Tabela 10: Análise do Balanço.....	63
Tabela 11: Análise da Demonstração dos Resultados.....	65
Tabela 12: Rácios de Liquidez	66
Tabela 13: Rácios de Estrutura Financeira.....	68
Tabela 14: Rácios de Funcionamento ou de Atividade	69
Tabela 15: Rácios de Rentabilidade	70
Tabela 16: Matriz da Análise SWOT da Drogaria	90
Tabela 17: Perspetiva Financeira da Drogaria DSI.....	93
Tabela 18: Perspetiva dos Clientes da Drogaria DSI	93
Tabela 19: Perspetiva dos Processos Internos da Drogaria DSI.....	94
Tabela 20: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento da Drogaria DSI.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rácios de Liquidez.....	67
Gráfico 2: Rácios da Estrutura Financeira	68
Gráfico 3: Rácios de Funcionamento ou de Atividade.....	69
Gráfico 4: Rácios de Rendibilidade	70
Gráfico 5: Género dos Clientes	71
Gráfico 6: Faixa Etária dos Clientes	72
Gráfico 7: Habilitações Literárias dos Clientes.....	72
Gráfico 8: Quanto tempo é Cliente da Drogaria.....	73
Gráfico 9: Frequência a que costuma ir à Drogaria.....	73
Gráfico 10: Como tomou conhecimento da Drogaria	74
Gráfico 11: Motivo da escolha da Drogaria	74
Gráfico 12: Preço praticado pela Drogaria.....	75
Gráfico 13: Qualidade dos produtos oferecidos pela Drogaria	76
Gráfico 14: Qualidade do atendimento prestado na receção dessa Drogaria	76
Gráfico 15: Conhecimento técnico repassado pelos funcionários.....	77
Gráfico 16: Instalações e equipamentos da Drogaria	78
Gráfico 17: Recomendação da Drogaria a outrem	78
Gráfico 18: Localização desta Drogaria.....	79
Gráfico 19: Drogaria comparado com os competidores.....	80
Gráfico 20: Cumprimento dos prazos de entrega	81
Gráfico 21: Capacidade de resposta da Drogaria	82
Gráfico 22: Género dos Colaboradores	82
Gráfico 23: Faixa Etária dos Colaboradores	83
Gráfico 24: Habilitações Literárias dos Colaboradores	83
Gráfico 25: Funções desempenhadas pelos Colaboradores	84
Gráfico 26: Tempo de Serviço dos Colaboradores	84
Gráfico 27: Conhecimento do Planeamento Estratégico da empresa.....	85
Gráfico 28: Conhecimento das Estratégias.....	85
Gráfico 29: Relacionamento com a Gerente	86
Gráfico 30: Caracterização da cultura organizacional da Drogaria.....	86
Gráfico 31: Cumprido o horário de funcionamento	87
Gráfico 32: Satisfação em relação ao Ambiente Interno.....	87
Gráfico 33: Satisfação em relação à função que desempenha.....	88
Gráfico 34: Satisfação em relação ao horário de funcionamento	88
Gráfico 35: Satisfação em relação à Remuneração	88
Gráfico 36: Satisfação em relação ao Relacionamento com o Gestor.....	88
Gráfico 37: Satisfação em relação aos Sistemas de recompensas e incentivos.....	89
Gráfico 38: Satisfação em relação à Avaliação de Desempenho	89

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – Balanced Scorecard

Et. al, – Et. al,li – e outros

INE – Instituto Nacional de Estatística

Nº - Número

PME – Pequenas e Médias Empresas

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

I INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação versa o tema “*Aplicação do Balanced Scorecard numa pequena e média empresa de São Vicente*”, foi desenvolvido em um estudo de caso aplicado a Drogaria DSI, Lda¹.

1.1 Enquadramento

O *Balanced Scorecard* (BSC) sendo considerado atualmente uma das principais ferramentas de gestão, a sua aplicação aporta um conjunto de vantagens para as organizações e empresas independentes do seu porte. Conjugando os elementos financeiros com os não-financeiros ou qualitativos enriquece o processo de gestão estratégica, nomeadamente na formulação de estratégias, no sistema de comunicação, de controlo e de feedback do todo o processo de gestão.

As empresas só poderão ter sucesso ou sobreviver no mercado atual se estiverem focalizados nos seus clientes, oferecendo-lhes produtos e/ou serviços inovadores e de qualidade. Para alcançar tal objetivo é fundamental que sejam avaliadas do ponto de vista integrando, onde não se destaca somente o lucro, mas outros indicadores que realmente traduzam a competitividade das mesmas. Kaplan e Norton (1992) definem o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspetiva financeira, incluindo, adicionalmente, três novas perspetivas, não-financeiras, relacionadas com fatores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro.

Portanto o BSC é um desses instrumentos e permite analisar o desempenho da organização sob quatro perspetivas equilibradas: a perspetiva financeira; a perspetiva dos clientes; a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

¹ O nome foi mudado.

No contexto da economia cabo-verdiana, instrumentos de gestão como o BSC passam a ter relevância a partir dos anos 90, com a abertura da mercado e consequente intensificação das tocas comerciais. As transformações ocorridas exigem das empresas a adoção de estratégias e instrumentos de gestão para se adaptarem as novas contingência e sobreviver no mercado atual. Atualmente, porém persistem a necessidade de orientação estratégica, principalmente na área financeiras, clientes e aprendizagem organizacional das empresas nacionais para aprimorar o seu desempenho. Dada a relevância das Pequenas e Médias Empresas (PME) na economia cabo-verdiana e a carência de instrumentos de gestão adequados as pequenos e médias empresas

Para além disso, em Cabo Verde, isso torna mais difícil para as pequenas e médias empresas, pois nota-se que a carência da utilização destes instrumentos ainda existe nestas pequenas e médias empresas. Mas não de pode esquecer que estas empresas tem assumido um papel importante na economia nacional, pois respondem pela maior parte dos empregos existentes no País, uma vez que em Cabo Verde o tecido empresarial é basicamente constituído por pequenas e médias empresas.

1.2 Justificação do Tema

Para além da afetividade pelo assunto a ser trabalhado, a pertinência desta pesquisa justifica-se pela relevância das informações geradas pelo BSC, dando suporte essencial para tomada de decisão na condução das organizações. Também o estudo torna-se relevante à medida que analisa a aplicabilidade do BSC numa outra perspetiva, devido ao fato da carência de instrumentos de gestão eficaz para as PME. Após ter estudado sobre este valioso instrumento durante o curso, especialmente nas disciplinas de Logística, Planeamento Estratégico Empresarial e Sistema de Controlo de Gestão, e depois de ter notado a relevância que este mesmo instrumento apresenta, motivou-se a aprofundar os conhecimentos aplicando na prática.

Na bibliografia existente sobre o BSC verificou-se que as aplicações do BSC baseiam-se em exemplos de grandes empresas. Não havendo muitas referências a aplicações nas empresas de pequeno médio porte, surgiu então o interesse de desenvolver um trabalho sobre o BSC, aplicando-o numa PME empresa, o caso de uma Drograria. A escolha também de uma PME justificou-se pela importância que as PME

vêm assumindo no desenvolvimento económico do país, na sua capacidade de criar riquezas e promover o emprego.

A aplicação deste instrumento de gestão proporcionará às PME, especialmente à empresa estudada, o conhecimento deste valioso instrumento para a avaliação de desempenho.

1.3 Delimitação do Tema

Existem vários instrumentos de gestão² disponíveis aos gestores, com abordagens diferentes. Dentre estes, o *Balanced Scorecard* é um dos mais poderosos instrumentos de gestão de todos os tempos. Fornece aos gestores uma **visão global**, tanto do que ocorre na empresa quanto nos processos que podem ser aperfeiçoados e uma **visão integrada** do desempenho organizacional sob quatro perspetivas, permite-os a identificar os fatores críticos de sucesso da organização, isto é, os aspetos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida em seus resultados ou em seu desempenho. Para além disso permite utilizar de melhor forma os recursos disponíveis na organização; ajudar e motivar os colaboradores para um bom desempenho organizacional e tornar a organização ágil, dinâmica e preparada para um ambiente altamente competitivo e em constante mudança, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e mais informados.

É sobre esse instrumento que o nosso trabalho recairá, através da aplicação numa Drogaria, situado na Cidade do Mindelo, São Vicente.

No que diz respeito ao tempo cronológico, a pesquisa será feita num período de tempo conforme o cronograma identificado mais a frente, indicando o limite de tempo disponível para a conclusão do trabalho.

² Por exemplo: Tableaux de Bord, Sistema de Qualidade, entre outros.

1.4 Formulação de um Problema: Pergunta de Partida

Os gestores atuais procuram adequar a sua gestão, a satisfação das necessidades e das expectativas de todos os *stackholders*³. Nesta perspetiva procuram utilizar modelos de gestão capazes de proporcionar alternativas estratégicas. De um lado, o mercado exige que esses gestores utilizem modelos adequados como é o caso do BSC, mas as especificidades das PME constituem um desafio na implementação desses mesmos modelos.

Deste modo, o trabalho a ser feito pretende responder a seguinte pergunta de partida:

Até que ponto a utilização do modelo *Balanced Scorecard* nas PME contribui para o seu sucesso a longo prazo?

1.5 Objetivos do Trabalho

Para responder à pergunta de partida formulada neste trabalho foram definidos os seguintes objetivos de carácter geral e de carácter específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

- Aplicar o modelo *Balanced Scorecard* numa PME em São Vicente que contribua para a melhoria do seu desempenho organizacional a longo prazo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Fazer uma abordagem teórica das PME, da Gestão Estratégica e do BSC;
- Diagnosticar a situação atual da Drogaria;
- Elaborar o Tabela Estratégico da Drogaria;
- Propor sugestões de melhoria de gestão da Drogaria.

³ Esse termo significa parte interessada ou interveniente e é formado pelos gestores, colaboradores da empresa, clientes, fornecedores, concorrentes, Estado, credores, sindicatos, entre outras.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho será estruturado em cinco (5) capítulos:

O Capítulo I contempla a **Introdução** do tema, que abrange o enquadramento, a justificação, a delimitação do tema, o objetivo geral e os específicos e a organização estrutural do trabalho.

O Capítulo II é dedicado à **Revisão Bibliográfica** do tema, com o objetivo de esclarecer os conceitos relacionados com o *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica e Pequenas e Médias Empresas. Estes últimos conceitos nos ajudarão a entender melhor a pertinência do BSC e a sua aplicabilidade nestas empresas.

O Capítulo III aborda a **Metodologia** a ser aplicada neste trabalho.

O Capítulo IV apresenta o **Estudo de Caso**, onde será feita a descrição da empresa e apresentados e analisados os resultados dos mesmos, bem como a aplicação do BSC na Drogaria DSI, Lda. Serão apresentados, em formas de gráficos ou tabelas, os dados obtidos na pesquisa.

Por último, o Capítulo V apresentará as **Considerações Finais**, as Recomendações e Sugestões e as Referências Bibliográficas.

II MARCO TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão da bibliografia para o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa. Para isso este foi dividido em três (3) subcapítulos. Achou-se necessário primeiramente a fundamentação teórica sobre as PME, como forma de obter uma noção sobre o objeto de estudo, seguidamente da Gestão Estratégica e por fim o BSC.

2.1 Pequenas e Médias Empresas

2.1.1 Conceitos e Características de uma PME

Russo (2006) afirma que o conceito de Pequenas e Médias Empresas, mais conhecidas pela sigla PME, abrange micro e pequenas empresas de estruturas simples, em que o empresário/gerente dirige um pequeno número de empregados com a ajuda de poucos ou nenhuns outros gestores/Tabelas de direção e abrange ainda empresas de pequena/média dimensão [...].

Ainda não existe uma unanimidade quanto à definição e classificação das PME, pois vários autores citam a dificuldade em definir o tamanho da empresa, contudo são muitos os parâmetros que podem ser analisados, existindo uma grande variedade de critérios na literatura. Esses critérios podem ser de carácter quantitativos e qualitativos, como exemplo, Silva e Matos (1993) destacam o número de colaboradores ao afirmar que a pequena empresa é a que emprega menos de 5 trabalhadores, e a média empresa a que tem entre 5 e 400 trabalhadores. Almeida e Moreira (2004) destacam a receita bruta anual e número de colaboradores como variáveis que devem ser analisadas para classificação de PME.

Ao passo que Cancellier *et. al* (2005) consideram como critérios o atendimento a um grupo específico de clientes ou regiões, limitação de recursos e de mão-de-obra, além do acesso restrito às informações do ambiente.

Segundo Drucker (1981), o parâmetro mais comum utilizado é o de números de funcionários, já que à medida que a empresa aumenta, seu número de funcionários sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Mas, segundo este mesmo autor, esse parâmetro por si só não pode ser determinante visto que existem empresas com poucos funcionários e com características de grandes empresas bem como empresas com muitos funcionários e com característica de pequenas e médias empresas. Portanto, esse autor propõe uma classificação com quatro estágios de tamanho de empresa, conforme a tabela que se segue:

Tabela 1: Critério proposto por Drucker para classificação do porte das empresas.

Porte	Características
Micro	Não existe separação dos níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade, entre outras).
Pequena	A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o dirigente e os colaboradores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, entre outras) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média	O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades neste estágio.
Grande	A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimentos de objetivos empresariais.

Fonte: Adaptado de Drucker (1981)

A legislação cabo-verdiana no Decreto-Lei nº40/90 de 6 de Junho reconhece que as PME são todas as empresas que apresentam as seguintes características: Possuir mais de cinco trabalhadores e menos que cinquenta trabalhando de forma permanente; as receitas anuais não devem ultrapassar os duzentos milhões de escudos; o seu capital social seja detido em mais de 75% por investidores de nacionalidade Cabo-verdiana; não detenha participações financeiras noutras empresas que não sejam PME nacionais.

Entende-se por Pequenas e Médias Empresas:

- Micro Empresas: ter menos de 3 trabalhadores e um volume de negócios anual não superior 5 milhões de ECV;
- Pequenas Empresas: ter menos de 11 trabalhadores e um volume de negócios anual não superior a 50 milhões de ECV;
- Médias Empresas: ter menos de 51 trabalhadores e um volume de negócios anual não superior a 150 milhões ECV.

Tabela 2: Classificação de PME em Cabo Verde

Dimensão da Empresa	Número de colaboradores	Receita Anual
Micro Empresa	Até 03 colaboradores	Inferior ou igual a 5.000.000\$00
Pequena Empresa	De 4 a 11 colaboradores	Até 50.000.000\$00
Média Empresa	De 12 a 51 colaboradores	Até 150.000.000\$00

Fonte: INE (2012)

Russo (2006) destaca as especificações que podem diferenciar as empresas de pequena e média dimensão das grandes organizações empresariais. Sendo essas especificações as seguintes:

- Nas PME, os gestores confundem-se com os sócios/acionistas;
- Geralmente tem uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão por parte do (s) dirigente(s);
- Predominam as empresas de capital fechado, ou seja, não são cotados nas Bolsas de Valores;
- Os seus recursos materiais, financeiros e humanos são relativamente escassos o que cria, por vezes, limitações no acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais onerosos e dificuldades no recrutamento de técnicos ou Tabelas profissionais mais especializados e mais bem remunerados;
- O poder negocial das PME é geralmente reduzido não só perante o sector bancário como também perante fornecedores ou clientes de maior dimensão;
- Predomina a fraca informação produzida para os *stakeholders*;

- As PME dependem normalmente de uma ou de algumas *key person*, elemento-chave, fundamentais para a continuidade e sucesso das empresas. E esse elemento-chave é muitas vezes o próprio empresário;
- A decisão de localização obedece normalmente a critérios afetivos e de residência dos seus proprietários.

2.2 Gestão Estratégica

A estratégia tem, cada vez mais, sido reconhecida como algo intrínseco à gestão das empresas e constituído foco de inúmeras pesquisas, dada a sua importância indiscutível para o campo da Administração.

2.2.1 Evolução e Conceito de Estratégia e de Gestão Estratégica

A despeito da grande visibilidade que a gestão estratégica possui atualmente, os pensamentos sobre estratégia já existiam desde antes de Cristo, e os conceitos que fundamentam esta área das ciências gerenciais vêm evoluindo ao longo do tempo e agregando diversas perspectivas. (Mintzberg et. al, 2000).

Teixeira (2011) destaca que os conceitos e as teorias relacionadas com a estratégia empresarial têm a sua origem na estratégia militar e que a palavra “estratégia” deriva do vocábulo grego *strategos*⁴ que significa a arte de fazer a guerra ou a função do general das forças armadas, e nessa aceção foi usada desde pelo menos cerca de 500 anos a.C., data do tratado mais antigo do mundo sobre a estratégia militar – *A Arte da Guerra* – escrito pelo sábio chinês Sun Tzu. Isso não é de admirar, pois, segundo este mesmo autor, a grande parte do vocábulo usado na estratégia empresarial tem como exemplos as expressões como alvos a atingir, competição, vantagem competitiva, estratégias ofensivas e defensivas, entre outros.

⁴ A palavra “estratégia” deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com – *ag* (liderar). (Freire, 2004).

Foi somente depois da Segunda grande Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceram significativamente e precisaram de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (Bracker, 1980).

Kaplan e Norton (1997) conceituam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Segundo Chiavenato (2007) estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo. Do mesmo modo, Wright *et. al*, (2000) afirmam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. E Mintzberg *et. al*, (2000) acrescentam outros pontos relevantes ao conceituar a estratégia como a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.

Para Porter (2009), numa visão mais alargada, estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa, e seu sucesso depende do desempenho positivo de suas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existir á uma estratégia diferenciada e muito menos sustentabilidade.

Segundo o mesmo autor (1986) existem três tipos de estratégias, denominadas por ele de genéricas, que são fonte de vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e enfoque ou de nicho.

Segundo Freire (2004) estratégia é um conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Esse mesmo autor compara as semelhanças entre a estratégia empresarial e estratégia militar em termos de objetivos, análises e resultados, que alega existirem na prática atual, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Comparação entre a Estratégia Empresarial e a Estratégia Militar

	Meios Empresarial	Meios Militar
Objetivos	Conquistas e controle de mercados	Conquista e controle de territórios
Análises	Estudos do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climatéricas Condições de terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de campanha

Fonte: Adaptado de Freire (2004).

Segundo Mintzberg *et. al*, (2000) pode até não haver uma definição simples de Estratégia, mas existem pontos em comum entre os diversos autores a respeito da natureza da estratégia. Assim a estratégia:

- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- É complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deve permanecer inalterada;
- Afeta a organização no seu todo;
- Implica em questões de conteúdo e de processo;
- Existe em níveis diferentes na organização;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Conhecendo a origem da estratégia e o seu conceito estamos aptos para conhecer e entender o conceito da gestão estratégica.

Segundo Bhalla *et. al*, (2009), a Gestão Estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pode-se considerar que é uma evolução das teorias das organizações. Começou a receber mais atenção, tanto acadêmica como empresarial, somente na década de 1950. Seu desenvolvimento, entretanto, começa a partir dos anos 60 e 70. E tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

Para Porth (2002), a Gestão Estratégica emergiu como parte do planeamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. E a define como um processo cruzado de formulação, implementação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor. Complementando essa ideia, Gonçalves (2001) afirma que a Gestão Estratégica, como evolução do planeamento estratégico, surgiu com um corpo teórico mais amplo, com a comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral.

Chiavenato (2007) defende a Gestão Estratégica formula e implementa a estratégia empresarial como um conjunto de decisões unificado, compreensivo e integrado que visa assegurar o alcance dos objetivos da empresa.

Oliveira (2007) define Gestão Estratégica como a administração moderna que, de forma estruturada, sistémica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planeamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controlo perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais.

Atualmente, a Gestão Estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (Dess *et. al*, 2007).

Nesta analogia, apresenta-se mais apropriada uma definição de Gestão Estratégica mais abrangente como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo.

2.2.2 O Processo da Gestão Estratégica

Para Wright, *et. al*, (2000), a Gestão Estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir: Analisar as oportunidades e ameaças que existem no ambiente interno; Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; Analisar/estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; Formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças; Implementar as estratégias e Realizar atividades de controlo estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

De forma bastante parecida, Hitt *et. al*, (2003) estabelecem alguns passos para a gestão estratégica: O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes, externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (“inputs”). Com essas informações, a empresa desenvolve sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implantar essa estratégia a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

Harrison (2005) também identifica os passos do processo da gestão estratégica em que alguns desses são similares ao do autor referido anteriormente: começa com uma análise da situação do ambiente da organização, incluindo recursos internos e PIs (públicos interessados) internos e externos; estabelecimento de direção estratégica; formulação de estratégias específicas e na implementação da estratégia.

Similarmente com a observação do autor anterior, Johnson *et. al*, (2008) consideram que a gestão estratégica inclui a análise estratégica, a escolha estratégica e implementação da estratégia. Por outro lado, segundo Oliveira (1999), a Gestão Estratégica compreende:

- Planeamento Estratégico
- Organização Estratégica
- Direção Estratégica
- Controlo Estratégico
- Desenvolvimento Estratégico

As grandes fases desse processo formal são a formulação, a implementação e o controlo e avaliação (Oliveira, 1993; Wright *et. al*, 2000).

De acordo com as diferentes concepções dos autores citados anteriormente, o processo proposto no presente trabalho é formado por quatro etapas: o Planeamento Estratégico; a Formulação da Estratégia; a Implementação da Estratégia e o Controlo e Avaliação da Estratégia.

Para Andrews (2001) a gestão estratégica possibilita que a empresa alcance o ajuste estratégico, o que significa que, a partir de um processo de avaliação das forças externas e do ambiente interno, a organização consegue unir possibilidades externas com as suas competências internas. E além disso, qualifica a organização a lidar mais facilmente com as pressões ambientais.

Teixeira (2011) destaca três grandes benefícios proporcionados pela gestão estratégica: A consistência de ação, que verifica-se quando existe uma ideia comum, partilhada, sobre a trajetória e o destino da empresa; Gestão mais proactiva e consistente, que traduz-se nos esforços desenvolvidos pelos gestores procurando que as coisas aconteçam de determinada maneira, conforme planeado e Maior envolvimento dos gestores e do pessoal atuando nos diversos níveis.

2.2.2.1 Planeamento Estratégico

Fischmann e Almeida (2009) definem o planeamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo. Esses mesmos autores definiam o planeamento estratégico como uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão (Fischmann e Almeida, 1991).

Segundo os autores Tiffany e Peterson (1998), o planeamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta que dá à organização um cenário do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar seus potenciais. Trata-se de uma visão específica do futuro, através da qual são analisados fatores como setor de atuação; mercado; concorrentes; produtos e serviços; valores oferecidos a clientes; lucratividade; entre outros.

Apesar do planeamento estratégico muito ter a contribuir com pequenas e médias empresas, observa-se que os estudos relacionados a essa atividade ainda são mais direcionados a empresas de grande porte, conforme observado por Almeida (2009). Fischmann e Almeida (2009) defendem que o planeamento estratégico é uma técnica que pode e deve ser utilizada por empresas de pequeno porte.

No Planeamento Estratégica é definida a Direção Estratégica que, segundo Harrison (2005), está relacionada às metas e aos objetivos de longo prazo da organização e essa direção é comunicada através das declarações de visão, missão, definições de negócios, objetivos e valores da organização.

O que quer dizer que nessa fase do processo de gestão estratégica envolve conceitos tais como:

1. **Visão Organizacional.** Para os autores Chiavenato e Sapiro (2004) a visão organizacional – ou visão do negócio – refere-se àquilo que a organização deseja no futuro. Chiavenato (2005) considera que a falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e fortemente competitivo e conforme salienta Cruz (2006) sem a visão a empresa não saberá qual o caminho a seguir, se já lá chegará, ou se os seus esforços foram bem ou mal sucedidos.

2. **Missão Organizacional.** Wright *et. al*, (2000) afirmam que declaração de missão é uma declaração de propósitos genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer aos seus vários *stakeholders*. Para Drucker (2002) uma missão bem definida, clara e bem comunicada resulta em resultados de sucesso tanto em

ambientes externos quanto em ambientes internos da organização, favorece ideias inovadoras e ajuda no entendimento da necessidade de sua implantação.

3. **Definição de negócios.** Fornece uma estrutura para avaliar os efeitos da mudança planeada e para planejar os passos necessários para que a organização vá adiante. Ao definir os negócios, isso é feito a partir de três perspectivas: quem está sendo satisfeito (o mercado a que a empresa atende); o que está sendo satisfeito (funções específicas relacionados aos clientes identificadas na primeira perspectiva) e como as necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas (aptidões e tecnologias que a empresa usa para fornecer as funções identificadas na segunda perspectiva). Na maioria das definições de negócios também pode se identificar produtos ou serviços específicos fornecidos pela organização. (Harrison, 2005)

4. **Objetivos e Metas Organizacionais.** São geralmente entendidos como alvos ou fins desejáveis para os quais as ações da empresa estão direcionadas. Enquanto os objetivos são mais genéricos, as metas são vistas como a quantificação dos objetivos, mais precisas do que os objetivos quanto a valores e datas (Wright *et. al*, 2000). Os mesmos precisam ser claros e bem definidos, levando em consideração que estes podem influenciar todos os setores da empresa, que estes identificaram onde a organização deseja chegar e como ela fará isto. (Oliveira, 2001)

5. **Valores Organizacionais.** Oliveira (2009) define valores como o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma organização que sustentam suas principais decisões. Tais princípios e crenças determinam a forma como os eventos e as comunicações são interpretados e recebem significado dentro da organização, sendo a chave da motivação e da cultura. Segundo Serra *et. al*, (2010), são os valores que justificam as escolhas que a organização faz e a forma como esta afeta os recursos que dispõe.

Morgado e Pinho (2009) destacam alguns fatores que contribuem para o sucesso de um processo de planeamento estratégico, que são os seguintes: Consciência generalizada da sua necessidade; Decisão pela sua utilização e concretização; Envolvimento efetivo da direção; Disponibilização continuada de informações relevantes para o Planeamento; Inteligência competitiva; Aprendizagem organizacional; Comunicação interna; Equipa multidisciplinar; Metodologia de processos.

Quanto aos fatores de insucesso, são referidos nomeadamente: Falta de comunicação na empresa das estratégias a implementar; Inexistência de metas e indicadores fiáveis; Inexistência de mecanismos de avaliação e controlo; Fraca compreensão da visão e das estratégias aprovadas; Fraca aptidão do pessoal; Muitos dirigentes delegam o processo para os seus subordinados, e, Muitos planos são focados em números, projeções e orçamentos.

O planeamento estratégico compreende a análise diagnóstica da organização que subdivide-se em análise interna e análise externa.

Segundo Chiavenato (2000) a análise externa do meio ambiente envolve: Mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas; Concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos; Fatores externos como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais, etc., que afetam a sociedade, a empresa e as demais empresas.

Na opinião de Teixeira (2011), o ambiente externo é composto pelo conjunto de variáveis externos que condicionam a sua atuação em termos gerais e a sua estratégia em particular. E segundo ele o conjunto dessas variáveis pode dividir-se em dois grandes grupos: o primeiro grupo, o ambiente geral (macro ambiente) e o segundo grupo trata-se de um conjunto de fatores relacionados fundamentalmente com os clientes, fornecedores e concorrentes (micro ambiente ou Indústria).

Em relação ao primeiro grupo, Wright *et. al*, (2000) afirmam que as forças macro ambientais, geralmente não estão sob controlo direto das organizações e identificam quatro fatores, nomeadamente: político-legais, económicos, tecnológicos e sociais.

- Os fatores político-legais compreendem a legislação aprovada e os elementos que estão relacionados à obrigação governamental. Este componente descreve regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir.
- Os fatores económicos indicam como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Referem-se aos fatores macroeconómicos como a taxa de câmbio, ciclo económico e as diferenças nas taxas de crescimento nas economias mundiais.
- Os fatores sociais descrevem as características da sociedade na qual a organização existe. Influências sociais incluem mudanças culturais ou demográficas, tradições e valores.
- Os fatores tecnológicos incluem novas abordagens para a produção de produtos e serviços, bem como, melhorias e inovações científicas como são o caso da internet.

O segundo grupo é analisado através do modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, também designado modelo de análise da estrutura de uma indústria. Oliveira (2009) define indústria como o conjunto de empresas do mesmo ramo e numa situação competitiva.

Segundo Porter (2009) essas cinco forças orientam os gestores a analisarem o macro ambiente que rodeia as organizações e norteia as tomadas de decisões para o processo de Gestão Estratégica. Destacam-se tais forças: a) A ameaça de novos entrantes; b) O poder negocial dos fornecedores; c) O poder negocial dos clientes; d) A ameaça de substitutos; e) A rivalidade entre os atuais concorrentes.

Wright, *et. al*, (2000) declara que a estrutura de um sector influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagens sobre a concorrência. Estando consciente dessa situação, estes mesmos autores identificam a chave da competição eficaz, que consiste

na empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício ou defender-se contra elas.

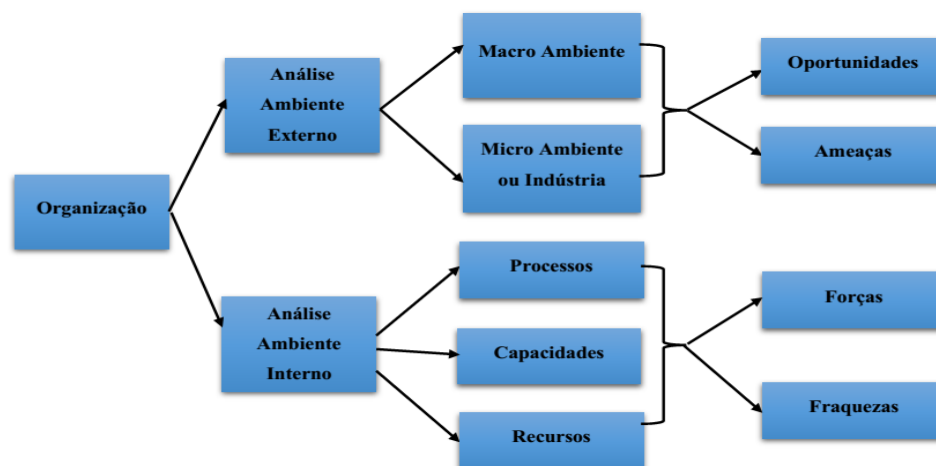
Após analisar os variáveis do macro e do micro ambiente, deve-se seguir para uma síntese, com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças encontradas, durante a análise do ambiente externo. Estes são os pontos externos da empresa, que segundo Oliveira (2001) têm como objetivo estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. E sendo que o ambiente externo pode oferecer tanto oportunidades como ameaças, a empresa deverá aproveitar as oportunidades e amortecer ou absorver as ameaças ou adaptar-se a elas.

Segundo Chiavenato (2000) a análise interna da empresa envolve: Análise de recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, etc.), que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras; Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades, e, como os objetivos organizacionais são distribuídos em objetivos departamentais; Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, ou seja, qual é a sua competitividade.

Essa análise permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Segundo Oliveira (2001) esses pontos internos têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada.

De acordo com a figura a seguir, pode-se notar uma síntese das duas análises consideradas anteriormente:

Figura 1: Síntese da Análise do Ambiente Externo e Interno



Fonte: Elaborada pela autora.

2.2.2.2 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia de uma organização traduz-se, numa perspetiva económica, na conceção de planos de longo prazo, tendo em consideração as oportunidades e as ameaças do meio envolvente externo, bem como os pontos fortes e os pontos fracos inerentes à própria organização. Inclui a definição da missão da organização, a especificação dos objetivos a atingir, as estratégias a desenvolver e as políticas a implementar. (Rodrigues, 2012)

Segundo Santos (2008) a formulação estratégica é o processo resulta da agregação da visão com a missão e os objetivos estratégicos, após analisado o meio envolvente da organização as “competências nucleares”, o nível de experiência e competência da gestão e dos colaboradores e a preocupação da estratégia ser dotada de responsabilidade social e se dirigir também para os *stakeholders* da organização.

A formulação refere-se ao momento que a organização está planejando e decidindo o que fazer. Como resultado tem-se um conjunto de objetivos e estratégias direcionadas ao alcance da visão de futuro da organização. (Andrews, 2001)

Os métodos mais conhecidas, difundidas e utilizadas para a formulação da estratégia são: a Análise SWOT⁵; As Cinco Forças Competitivas de Porter e as Estratégias Genéricas de Porter. Porém, neste trabalho de investigação será abordado apenas a Análise SWOT e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

Análise SWOT

Teixeira (2011) define a análise SWOT como uma análise relacionada e sistematizada das oportunidades e ameaças do ambiente externo (respetivamente os seus aspetos positivos e negativos) e dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno da empresa (os aspetos positivos e negativos).

Para Matos *et. al*, (2007) as forças são recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaça, enquanto as fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização. Estas, segundo Carvalho (2011) podem ser controladas pela empresa, uma vez que é o resultado das estratégias de atuação definida pelos próprios gestores da empresa.

De acordo com Oliveira (2009), oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las, enquanto as ameaças são as variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Para Teixeira (2013) a análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz – a matriz SWOT – de quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos.

⁵ Uma técnica criada por dois professores da *Harvard Business School*, *Kenneth Andrews* e *Roland Christensen*, um acrónimo de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Tabela 4: Matriz da Análise Swot

<div>Análise</div> <div>Interna</div> <div>Análise Externa</div>	<div>S</div> <div>(<i>Strengths</i>)</div> <div>Pontos Fortes</div>	<div>W</div> <div>(<i>Weaknesses</i>)</div> <div>Pontos Fracos</div>
<div>O</div> <div>(<i>Opportunities</i>)</div> <div>Oportunidades</div>	<div>SO (maxi-maxi)</div> <div>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas.</div>	<div>WO (mini-maxi)</div> <div>Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitar as oportunidades emergentes.</div>
<div>T</div> <div>(<i>Threats</i>)</div> <div>Ameaças</div>	<div>ST (maxi-mini)</div> <div>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detetadas.</div>	<div>WT (mini-mini)</div> <div>Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.</div>

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Com a aplicação dessa matriz a organização consegue definir sua posição estratégica, podendo através dela controlar os pontos fortes e fracos e avaliar as oportunidades e ameaças para a organização (Ansoff e McDonnell, 1993).

Conforme Russo (2006) para que a empresa consiga eliminar as suas fraquezas, bem como converter as ameaças externas detetadas em novas oportunidades, é feito através do reforço das competências centrais da própria empresa, competências essas que contribuem para criar valor para os clientes, que são difíceis de imitar por parte dos concorrentes e que podem facilitar o acesso a novos mercados.

As Cinco Forças Competitivas de Porter

Michael Porter desenvolveu um modelo que ajuda os gerentes a avaliarem a concorrência em seu setor. Também descreveu a forma como o poder econômico de clientes e fornecedores influencia a capacidade de uma empresa de atingir sucesso econômico. Ele revisou fatores que levam a altos níveis de competição entre concorrentes diretos e observou também como as barreiras de entrada e a força de produtos substitutos aumentam ou diminuem o nível de competição. Essas cinco áreas de análise competitiva são conhecidas como **as cinco forças da concorrência dos setores econômicos** que, segundo Porter, determinam em grande parte o tipo e o nível de concorrência em um setor e, ao final, o seu potencial de lucro. (Harrison, 2005)

De acordo com Porter (1986), compreender a estrutura da indústria é essencial para um eficiente posicionamento estratégico e para que a empresa se possa defender das forças competitivas e moldá-las ao seu favor, tirando melhor proveito dela. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Segundo Russo (2006) cada uma das forças contém vários fatores a considerar com maior pormenor, conforme se descreve na tabela a seguir.

Tabela 5: AS Cinco Forças Competitivas de Porter

Rivalidade entre Concorrentes	<p>Segundo Porter (1986) a rivalidade entre os atuais concorrentes dentro de um setor gera a disputa de uns com os outros, principalmente pela concorrência de preços, introdução de novos produtos no mercado, publicidade e aumento das garantias aos clientes. Hitt <i>et. al</i>, (2003) descreve os vários fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre as empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados; • Crescimento lento do setor; • Custos fixos ou de armazenamento altos; • Ausência de diferenciação ou custos de mudança; • Capacidade aumentada em grandes incrementos; • Concorrentes divergentes; • Grandes interesses estratégicos; • Barreiras de saída, elevadas.
Ameaças de Novas Entradas	<p>De acordo com Porter (1986), quando as novas empresas estão a diversificar, vindas de outros mercados, elas podem aumentar as capacidades existentes e o capital envolvido para agitar a concorrência. Sendo assim, a ameaça de novas empresas na indústria põe um travão no potencial de rentabilidade de uma determinada indústria. Russo (2006) identifica várias barreiras que condicionam o acesso de novas empresas ou setor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala; • Diferenciação dos produtos; • Necessidades de capitais; • Elevados custos de mudanças de fornecedor; • Domínio dos canais de distribuição; • Domínio das tecnologias; entre outras.
Poder Negocial dos Fornecedores	<p>Segundo Hitt <i>et. al</i>, (2003) o aumento de preços e a redução da qualidade dos produtos vendidos são meios em potencial através dos quais o fornecedor pode exercer o seu poder sobre as empresas que concorrem em uma dada indústria. Assim, segundo Porter (1999), os fornecedores dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Segundo Harrison (2005) em geral o poder de um fornecedor é maior sob as seguintes condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • São poucos, ou em casos extremos, há apenas um fornecedor para uma matéria-prima, produto ou serviço; • Vendem produtos ou serviços que não podem ser substituídos por outros produtos e serviços; • O setor comprador não é um cliente importante; • Podem se integrar facilmente para frente e assim concorrer diretamente com os seus antigos compradores; • São bem organizados.
Poder Negocial dos Clientes	<p>Segundo Porter (1999) os clientes exercem poder de negociação na indústria ao forçar a baixa dos preços, ao exigir melhor qualidade ou cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor. E segundo Harrison (2005) o poder de um cliente é maior quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • São poucos. Isso cria uma situação na qual quem concorre em um setor de negócios não pode perder um cliente; • Compram em grande volume; • Os produtos que eles compram não são diferenciados e são fáceis de encontrar; • Podem se integrar retroativamente com facilidade, tornando-se assim seus próprios fornecedores.
Ameaça dos Produtos Substitutos	<p>Segundo Hill <i>et. al</i>, (2003) os produtos substitutos são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor. Segundo Porter (1999) por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor.</p>

Fonte: Adaptado de Russo (2006)

2.2.2.3 Implementação da Estratégia

Formuladas as estratégias, a organização deve se focalizar na execução dos planos desenvolvidos, uma vez que a chave do êxito de uma gestão estratégica – a combinação entre estratégia e gestão – está em sua operacionalização (Tavares, 2000).

Segundo Wright *et. al*, (2000) a implementação estratégica eficaz requer uma estrutura organizacional capaz de colocar em prática a sua estratégia, tendo em conta as variáveis como a liderança, o poder e a cultura organizacional. Seguindo essa linha de raciocínio, segundo Kaplan e Norton (2000) as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os colaboradores compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito. Portanto, segundo Mintzberg e Quinn (2001) A implementação da estratégia deve considerar a planeamento da disponibilidade dos recursos necessários para a sua execução, assim como a evolução da estrutura da organização. Na evolução da estrutura da organização será necessário equilibrar toda uma variedade de aspetos organizacionais, tais como: criatividade versus liderança; direção versus autonomia e delegação versus Controlo.

Segundo Rodrigues (2012) a implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e as políticas são executadas através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Envolve muitas vezes decisões do dia-a-dia para a afetação de recursos. Complementando essa ideia, segundo Santos (2008) as estratégias também são executadas a através das pessoas.

Para Tavares (2000) é recomendável que as ações de implementação não se limitem apenas ao desdobramento dos objetivos, uma vez que alocar os recursos, adequar a estrutura, os processos e as pessoas são fatores que decerto irão influenciar a execução estratégica.

2.2.2.4 Controlo e Avaliação da Estratégia

Esta etapa consiste no monitoramento do desempenho da organização, com o intuito de avaliar se os resultados propostos estão sendo atingidos, de promover o feedback e de corrigir possíveis desvios. Tais ações devem ser desempenhadas de forma contínua, uma vez que a estratégia deve ser reajustada permanentemente em ambientes dinâmicos. (Wright *et. al*, 2000). E segundo Oliveira (2001) o papel fundamental do controlo e avaliação é de acompanhar o desempenho do sistema, comparando os objetivos e desafios propostos e quais foram alcançados.

Para facilitar o controlo e avaliação dos resultados, é interessante associar as metas a um conjunto de indicadores de desempenho, que retratem com fidedignidade a realidade organizacional. Um bom sistema de indicadores influencia intensamente o comportamento dos indivíduos na organização. (Kaplan; Norton, 1997).

2.2.3 Benefícios da Gestão Estratégica nas Organizações

Para Andrews (2001) a gestão estratégica possibilita que a empresa alcance o ajuste estratégico, o que significa que, a partir de um processo de avaliação das forças externas e do ambiente interno, a organização consegue unir possibilidades externas com as suas competências internas. E, além disso, qualifica a organização a lidar mais facilmente com as pressões ambientais.

Teixeira (2011) destaca três grandes benefícios proporcionados pela gestão estratégica: A consistência de ação, que verifica-se quando existe uma ideia comum, partilhada, sobre a trajetória e o destino da empresa; Gestão mais proactiva e consistente, que traduz-se nos esforços desenvolvidos pelos gestores procurando que as coisas aconteçam de determinada maneira, conforme planeado e Maior envolvimento dos gestores e do pessoal atuando nos diversos níveis.

2.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*⁶ conhecida pela sigla – BSC – foi criado e desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Dr. *Robert Kaplan* e Dr. *David Norton*, no início da década de 90. Depois de terem feito estudos em 12 grandes empresas norte-americanas⁷, verificou-se que os seus métodos de avaliação do desempenho empresarial, baseados em indicadores contabilísticos e financeiros, eram inadequados no atual mercado competitivo. O objetivo era tentar descobrir outros indicadores além desses para se medir uma empresa, o que fez com que o conceito de BSC trouxe a possibilidade de incluir outras perspetivas, além da financeira. (Rodrigues, 2012)

2.3.1 Conceitos do *Balanced Scorecard*

Durante a recolha de informações pode-se perceber que existe várias definições do BSC e pontos comuns em algumas dessas definições.

O nome “*Balanced Scorecard*” reflete o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não-financeiros, entre os indicadores de resultado “*lagging*” e os indicadores indutores “*leading indicators*” e entre as perspetivas de desempenho interno e externo (Kaplan e Norton, 1996). Similarmente para Ribeiro (2008), o conceito do BSC abrange dois princípios básicos. O primeiro, o termo *balance*, que diz respeito ao equilíbrio/balanço, que reúne a conjugação de objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e não financeiras, de indicadores de atividade e de resultados e da perspetiva interna e externa da organização. O segundo, referindo-se ao termo *measurement*, aponta a necessidade das variáveis do modelo serem objetivas, claras e mensuráveis.

O BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Tais medidas devem ser interligados para comunicar um

⁶ Serra *et al.* (2010), o termo *balanced* indica equilibrado e o termo *scorecard* designa cartão para registo de resultados.

⁷As empresas objeto de estudo são a Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada.

pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (Kaplan e Norton, 1997).

Para Lunkes (2007), o BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas; consequentemente, o método ajuda a transportar suas estratégias para o dia-adia dos negócios.

Segundo Bilhim (2009) este instrumento de gestão e controlo permite comunicar e clarificar a estratégia da empresa, apresentando indicadores mensuráveis, que possibilitarão quantificar e gerir os diversos desempenhos organizacionais e é vital para a organização definir quem é o seu cliente, em que segmento de mercado se insere, como deve a empresa direcionar os seus esforços no sentido de melhorar a prestação de serviços ou a produção de um bem.

Segundo este mesmo autor um sistema de medida adequado permite:

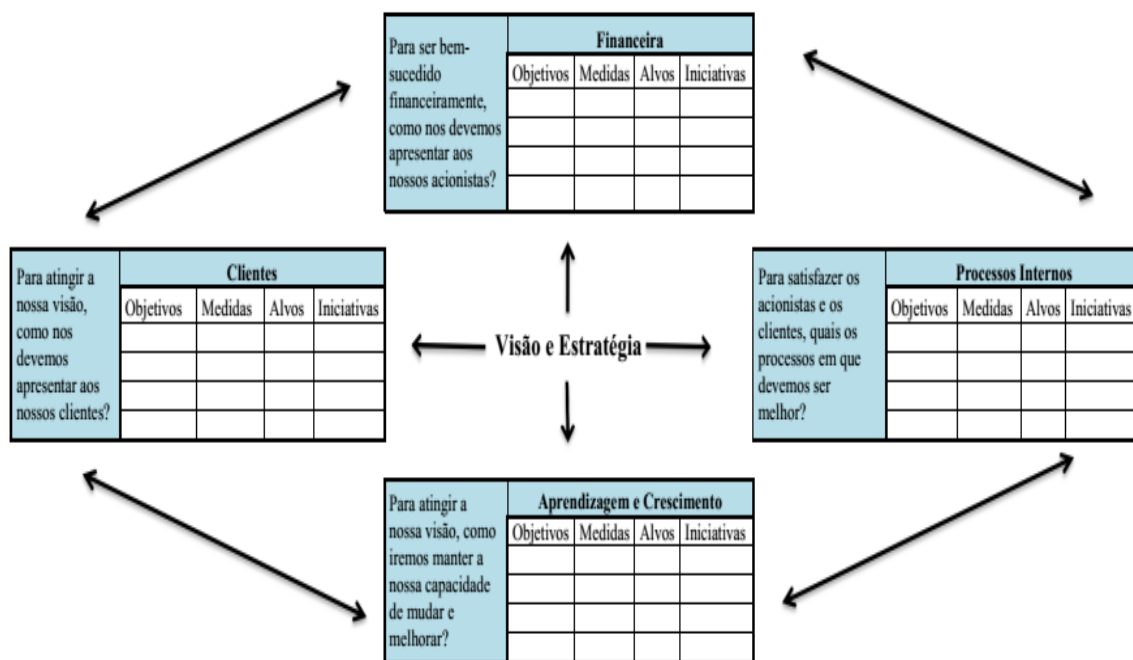
- Melhorar o processo de tomada de decisão, ajudando os gestores a focalizar a sua atenção e ação nos aspetos da organização que criam realmente valor;
- Proporcionar informação adequada, valida e sistemática para decisões de afetação de recursos.

2.3.2 As Perspetivas do BSC e os seus Componentes

Para facilitar o entendimento da visão e da estratégia das empresas é que foram criadas as quatro perspetivas, cada uma delas com o seu propósito e seus conjuntos de indicadores, estabelecidos para auxiliar no alcance do cumprimento da estratégia e da visão das empresas (Prieto *et. al*, 2006).

As quatro perspetivas são as que se seguem e tais respondem a quatro perguntas, conforme a figura 2.

Figura 2: Traduzir a Visão e Estratégia em Quatro Perspetivas



Fonte: Traduzido e Adaptado de Kaplan e Norton, (1996)

2.3.2.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está intimamente ligada com os interesses dos acionistas. De fato, as suas preocupações são essencialmente de natureza financeira, mais concretamente, de expectativa numa boa rendibilidade dos capitais que investem. (Russo, 2006)

Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspetivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1997).

Rodrigues (2012) afirma que a perspetiva financeira representa os objetivos a longo prazo da organização: gerar rendibilidades superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Pretende responder à questão: *como nos veem os acionistas?* Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional tem contribuído para a melhoria dos resultados. Em geral, são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rendibilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- Redução de custos: melhoria de produtividade;
- Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Conforme Santos (2006), os indicadores financeiros caracterizam-se pelos seguintes aspetos: Não são consistentes com o ambiente de negócio atual em que o valor é criado sobretudo por ativos intangíveis; Sendo um excelente espelho do passado, dizem pouco em termos de definição do futuro; A criação de valor a médio/longo prazo pode ser comprometida se apenas considerarmos os aspetos financeiros na tomada de decisão.

Espera-se que esses indicadores tenham dois papéis: determinar o desempenho financeiro esperado da estratégia dotada e servir de meta final para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas (Kaplan e Norton, 1996). Seguindo dessa ideia, Russo (2006) declara que a seleção desses indicadores devem ser em função da estratégia adotada e relacionada com a fase do ciclo de vida da atividade em que a organização se encontra: crescimento, maturidade ou declínio.

Jordan *et. al*, (2008) indicam para esta perspetiva três dos principais de fatores críticos e os possíveis indicadores de performance para cada um desses fatores, conforme indicados na tabela seguinte:

Tabela 6: Perspetiva Financeira

Perspetiva Financeira	
Como encarar os acionistas?	
Fatores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e dos resultados.	RCI – Rendibilidade do Capital Investido RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios RV – Rendibilidade das Vendas
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes mercados ou aumentando nos atuais.	Quota de mercado Volume de Negócios Taxa de crescimento volume negócios
Criação de Valor: Capacidade para a criação de valor para o acionista.	EVA – <i>Economic Value Added</i> CVA – <i>Cash Value Added</i> CFROI – <i>Cash Flow Return on Investment</i>

Fonte: Adaptado de Jordan *et. al*, (2008)

2.3.2.2 Perspetiva dos Clientes

Essa perspectiva vem descrever de que forma o valor deve ser criado para os clientes, como satisfazer a demanda do cliente para esse valor e a razão pela qual o cliente vai querer pagar por ele (Olve *et. al*, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1996), se as unidades de negócio pretendem alcançar um desempenho financeiro superior a longo prazo, devem colocar à disposição dos clientes, produtos e serviços que eles valorizem.

Para Rodrigues (2012) a importância da perspectiva dos clientes deriva de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Logo, é a resposta à questão: *como lidar com os clientes?* O que significa, segundo Russo (2006), que essa perspectiva determina o modo como a organização deseja ser vista pelos seus clientes e para ser bem-sucedido, a empresa necessitará de conhecer os seus clientes, as suas necessidades e os fatores a que contribuem mais valor a esses mesmos clientes.

O prestígio de uma organização, o relacionamento com os seus clientes, fornecedores e sociedade em geral, bem como outros ativos intangíveis avaliam a capacidade da organização dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes e outros atributos que garantam satisfação total aos clientes. O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazos (de execução e de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço e custos. Os clientes são cruciais para o desempenho global das organizações (Rodrigues, 2012).

Segundo Kaplan e Norton (2001), as empresas diferenciam a sua proposta de valor selecionando entre **excelência operacional** (caso da McDonalds), **intimidade com o cliente** (IBM nos anos sessenta e setenta) ou **liderança no produto** (caso da Sony). Após a identificação da sua proposta de valor, a empresa poderá selecionar os seus clientes-alvo:

- Se prosseguir a excelência operacional, terá de assegurar um preço competitivo, um produto selecionado, de qualidade, com prazos de produção e entrega reduzidos;
- Se privilegiar a intimidade com o cliente, a organização deve realçar a qualidade das suas relações com os clientes, através de um serviço de exceção, com soluções adequadas a cada cliente;

- As empresas que procuram ser líderes no produto concentrar-se-ão na funcionalidade, características e desempenho dos seus produtos e serviços.

Kaplan e Norton (1996) identificam os três grandes caminhos de orientação a tomar em conta no desenvolvimento da proposta de valor ao cliente são:

- Excelência operacional (Política de baixo preço);
- Liderança de produto (Política de inovação e diferenciação);
- Fidelização (Política de cliente).

Em suma, na perspectiva do cliente traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados. Estes, habitualmente, relacionam-se com os fatores como a **satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes** e traduzem objetivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos. Estas medidas de avaliação representam os objetivos aplicáveis a processos de *marketing*, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtos e serviços. (Russo, 2006)

Kaplan e Norton (1997) definem, para o uso do BSC, o chamado Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes, comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

Ainda, dentro da perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997), sugerem vetores de desenvolvimento como o tempo, a qualidade e o preço. No parâmetro de tempo temos indicado a importância de cumprir e reduzir continuamente os prazos de modo a atender as expectativas dos clientes-alvo. Outros clientes se preocupam mais com a confiabilidade dos prazos do que com a rapidez. A qualidade, dimensão competitiva iniciada nos anos 80, que em meados da década de 90 deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva, é hoje observada através de devoluções feitas pelos clientes, uso de garantias, solicitações de atendimento. O último vetor sugerido por Kaplan e Norton é o preço, nos segmentos de mercado em que o preço exerce uma grande influência na decisão de compra quando as unidades de negócios podem acompanhar o preço líquido de venda com base no dos concorrentes.

Da mesma forma que foi feita pelos autores Jordan *et. al*, (2008) na perspetiva financeira indicam os principais de fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva dos clientes, conforme indicados na tabela seguinte:

Tabela 7: Perspetiva dos Clientes

Perspetiva dos Clientes	
Como lidar com os nossos clientes?	
Fatores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
Rendibilidade⁸: Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa.	EVA – Economic Value Added RCV- Rendibilidade Vendas/Cliente ⁹
Satisfação: Alcançar elevados níveis de satisfação dos Clientes.	Índice de satisfação dos clientes ¹⁰ Tempos de entrega/serviço Cumprimento dos prazos de entrega
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais.	Quota de mercado ¹¹ Volume de Negócios com novos clientes ¹²
Fidelização: Capacidade de manter os clientes atuais.	Crescimento de Volume de Negócios dos clientes atuais Nº Repeat buyers/ Nº Clientes ano

Fonte: Adaptado de Jordan *et. al*, (2008)

2.3.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Para Rodrigues (2012), esta perspetiva está relacionada com as duas perspetivas anteriores, devendo responder á seguinte questão: *onde podemos ser excelentes?* Para tal, segundo Russo (2006), os gestores devem concentrar a sua atenção nas atividades e processos críticos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para a satisfação dos acionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnologias, os processos, as competências fundamentais através dos quais se poderão diferenciar da concorrência e especificar os respetivos indicadores.

⁸ Mais do que clientes satisfeitos e felizes, as empresas devem procurar ter clientes rentáveis.

⁹ A análise da lucratividade de clientes deverá ser feita por segmentos de mercado.

¹⁰ Pode ser analisado através da análise do volume de reclamações e da sua resolução e, também, por meio de questionários dirigidos e respondidos pelos clientes.

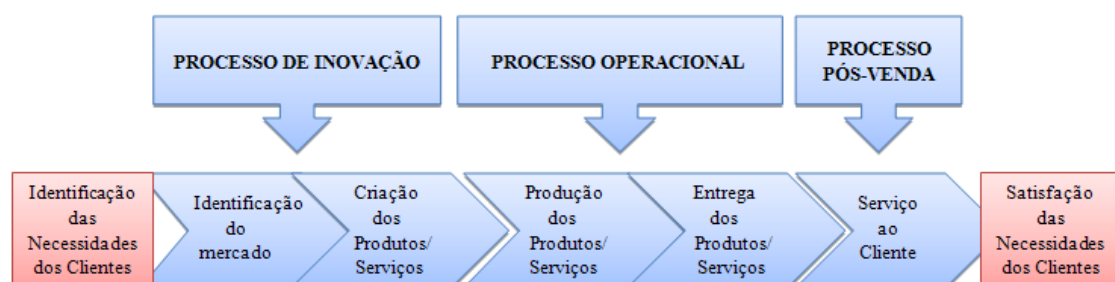
¹¹ A quota de mercado em percentagem tem a vantagem de permitir analisar se a empresa alcançou os resultados desejados no segmento de mercado-alvo.

¹² A medição do volume de negócios com novos clientes ajuda a empresa a reconhecer a “lealdade” dos clientes, pois só quando estes estão satisfeitos com o seu desempenho é que recomendam a outros potenciais clientes.

Num ambiente de negócios em que os produtos e serviços são copiados com facilidade, para criar valor é necessário diferenciar e a competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos. Trata-se, desde logo, de identificar e de seguir a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços pós venda, através de uma visão transversal da organização. É através desta perspetiva que se identificam os aspetos críticos das atividades da organização, os quais devem ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e acionistas (Rodrigues, 2012)

Segundo Kaplan e Norton (1997), cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. É apresentado um modelo genérico de cadeia de valores para os processos internos (Figura 4). Russo (2006) menciona esses três processos internos principais identificados por Kaplan e Norton: o processo de inovação; o processo operacional e o processo de serviço pós-venda.

Figura 3: A Perspetiva Interna – O modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Quanto aos processos das operações em si, estes começam na encomenda do cliente e terminam com a entrega do produto/serviço. Estes processos são também importantes e as empresas devem focar-se no custo, qualidade, tempo e características que permitam oferecer produtos superiores aos seus clientes (Kaplan e Norton, 1996).

Processo de Inovação – Fase da deteção e análise das necessidades dos clientes, das condições do mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas.

Processo Operacional – Começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase, é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos, de forma eficiente e consistente.

Serviço Pós-venda – Relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente garantia, tratamento de devoluções, de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes.

Nas várias fases dos processos internos existe um fator chave comum – o tempo – que pode constituir uma enorme vantagem competitiva em áreas como a produção, no desenvolvimento de produtos, no seu lançamento, na distribuição e vendas, sobretudo quando uma empresa encontra forma de despendar menos tempo que a concorrência na realização das mesmas atividades (Russo, 2006).

Kaplan e Norton (1997) sugerem três grandes processos genéricos para estudar a cadeia de valores de uma empresa: inovar, fabricar e entregar.

Para Sousa *et. al*, (2006), a **perspetiva de processos internos** é utilizada para identificar o desempenho dos processos mais críticos para o cumprimento da missão, da visão e da estratégia da organização; os seus objetivos e medidas derivam das estratégias que tratam do atendimento às expectativas dos acionistas e dos clientes-alvo, e vão, portanto, nortear os processos que a organização precisa ter e aprimorar para alcançar a excelência. Nesta perspetiva, Kaplan e Norton (1996), sugerem que além de melhorar os processos operacionais existentes, a organização consegue identificar novos processos que vão permitir a criação de valor a curto prazo e recomendam a inclusão de processos de inovação, que se constituem em vetor de desempenho financeiro futuro de mais longo prazo.

Os principais de fatores críticos e possíveis indicadores de performance, proposto pelos autores Jordan *et. al*, (2008) para esta perspetiva são os seguintes:

Tabela 8: Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva dos Processos Internos	
Quais os processos que geram valor?	
Fatores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções.	“Lead Time”/ Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxas de rejeições Conformidades
Eficiência e Eficácia: Otimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados.	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

Fonte: Adaptado de Jordan *et. al*, (2008)

2.3.2.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Para que se obtenha uma melhoria contínua nos processos internos é necessário promover o talento e as capacidades internas. Ou seja, devemos responder à pergunta: *como podemos continuar a inovar e a criar valor?* (Rodrigues, 2012)

Essa mostra ao gestor que não é suficiente apenas manter o *know-how* para conseguir entender o cliente e satisfazê-lo, mas também criar valor para o cliente através da sustentação de sua eficiência e a produtividade dos processos envolvidos nessa criação de valor, além de conseguir manter a sua capacidade de renovação ao longo do tempo (Olive *et. al.*, 2001).

O Aprendizado e Crescimento determinam quais ativos intangíveis são necessários para elevar a qualidade do desempenho das atividades da empresa e da relação com o cliente. O fator humano, um bom sistema de gestão e o alinhamento das perspetivas criam um bom ambiente para a implementação do BSC, e a capacidade de alcançar os objetivos das outras perspetivas passa por uma boa estruturação da perspetiva de aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 2001).

Como consequência, esta perspectiva define os ativos intangíveis importantes para a estratégia - avalia as aptidões e capacidades dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização. Compreende os indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes, pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional e por todas as outras ações que a médio e longo prazo permitem desenvolver os ativos intangíveis da organização. (Rodrigues, 2012)

Os autores Kaplan e Norton (1992) consideram que a aprendizagem e o desenvolvimento de uma organização partem sempre das pessoas, das tecnologias/sistemas e dos procedimentos. E conforme Pinto (2007), esta perspectiva procura identificar um conjunto de valores intangíveis que podem ser agrupados em 3 grandes áreas: capital humano, capital de informação e capital organizacional, sobre as quais as empresas devem incidir para atingir os objetivos pré-estabelecidos nas outras perspetivas.

De acordo com Russo (2006) nesta perspetiva, os gestores devem focar a sua atenção nas competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos. Assim, definem-se os objetivos e as medidas de desempenho quanto às infraestruturas e capital intelectual, necessários à concretização de objetivos contemplados nas outras perspetivas do BSC. Pretende-se, deste modo, reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologias/sistemas e procedimentos, a fim de segurar o sucesso financeiro a longo prazo.

E segundo este mesmo autor a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento é o indutor dos resultados a obter nas três primeiras perspetivas, pois, é a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos estabelecidos nas demais perspetivas, com o fim último de melhorar os resultados financeiros.

Para Sousa *et. al*, (2006), a capacidade das pessoas, os sistemas de informação e os procedimentos organizacionais são os três principais enfoques da perspetiva da aprendizagem e crescimento a serem monitorizados para a organização alcançar um desempenho inovador. Segundo Kaplan e Norton (1996), essa perspetiva identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Portanto, são aí tratados os ativos intangíveis da organização e o seu papel na realização da estratégia. Esses ativos intangíveis podem ser classificados como

capital humano, capital da informação e capital organizacional e precisam estar alinhados com a estratégia para impulsionar as melhorias nos processos internos, que por sua vez vão resultar em criação de valor para os clientes e os acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), na elaboração do BSC para uma grande variedade de empresas de serviços e do setor industrial, foram reveladas três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento. São eles: Satisfação dos funcionários, Retenção dos funcionários e Produtividade dos funcionários. E na sua obra no ano de 2000, esses mesmos autores, afirmam que essa perspectiva constitui a base de qualquer estratégia porque define os ativos intangíveis de suporte da mesma, envolvendo três categorias:

- Capacidades estratégicas, que abrange os conhecimentos e capacidades dos colaboradores;
- Tecnologias estratégicas, tratando-se dos sistemas de informação;
- Clima de ação, que trata-se da envolvente de mudança cultural necessária para motivar e alinhar os colaboradores com a estratégia.

Jordan *et. al*, (2008) propõem para esta perspectiva os principais de fatores críticos e possíveis indicadores de performance, conforme indicados na tabela seguinte:

Tabela 9: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento	
Existe capacidade para crescer de forma sustentada?	
Fatores Críticos	Possíveis Indicadores de Desempenho
Inovação: Capacidade dos colaboradores em apresentar ideias novas.	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos e serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos colaboradores que potenciam os seus desempenhos.	Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	Nº de postos de trabalho informatizados Investimento em tecnologias de informação, por colaborador

Fonte: Adaptado de Jordan *et. al.*, (2008)

Para Chiavenato e Sapiro (2004) essas perspectivas utilizadas podem ser tantas quantas a organização necessite escolher em função da natureza do seu negócio, propósitos, estilo de atuação, entre outros. O importante é traduzir o mapa estratégico em termos de objetivos estratégicos – indicadores para mensurar os resultados – bem como definir as metas específicas e as respectivas ações individualizadas. Russo (2006) também referiu que vários autores e organizações adaptaram o modelo de *Kaplan e Norton*, alterando-o, incluindo outras perspectivas¹³. E segundo este último, os criadores do BSC consideram que a sua proposta de quatro perspectiva deve ser vista como um modelo possível, não obrigatório ou único. O que vai facilitar a sua adaptabilidade a todo o tipo de empresas e organizações.

De acordo com Chiavenato (2005), os indicadores (da perspectiva financeira) devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados; os indicadores (da perspectiva dos clientes) devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização; os indicadores (da perspectiva dos processos internos) devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor e por último os indicadores (da perspectiva de aprendizagem e crescimento) devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento.

Componentes das Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Rodrigues (2012) e Geada (2012) identificaram os principais componentes para cada perspectiva do BSC: objetivos estratégicos; indicadores estratégicos; metas e planos de ação. O que diferencia a conceção desses autores é o fato de Geada (2012) acrescentar como componente o mapa estratégico.

Mapa Estratégico. Segundo Geada (2012) descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões ou perspectivas.

¹³ Atkinson e Epstein (2000) citado por Russo (2006) referem que há empresas que utilizam uma perspectiva adicional – perspectiva da sociedade – para refletir os acontecimentos na comunidade.

Objetivos (estratégicos). São a tradução, quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas do BSC. Estão organizados em relações de causa-efeito, de forma clara através do Mapa Estratégico.

Indicadores (chave de desempenho). Informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um bom balanceamento dos indicadores de desempenho deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da Organização. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas; os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

Metas (marcos ao longo do tempo). Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. As metas estratégicas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar estes últimos.

Ações (a desenvolver). São programas ou projetos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados com o fim de as viabilizar. São ações de intervenção para fazer com que as metas sejam alcançadas.

2.3.3 O BSC como Sistema de Gestão Estratégica

Conforme referido anteriormente, o modelo inicialmente proposto por Kaplan e Norton, cujo objetivo era a avaliação do desempenho, evoluiu para um sistema de gestão estratégica das organizações, pois, Bilhim (2009) afirma que ao delinear indicadores passíveis de quantificar realidades distintas, converteu a estratégia em objetivos operacionais, melhorando claramente a gestão empresarial. O BSC coloca não o controlo, mas sim a estratégia, visão, a missão, a comunicação, o planeamento, o alinhamento estratégico e o *feedback* no centro das atenções dos gestores, como processos críticos de gestão. O BSC inicia-se quando a direção da empresa procede à tradução da estratégia da sua unidade de negócio (ou empresa) em objetivos estratégicos concretos, para que se possam identificar os seus indutores críticos. (Russo, 2006)

Jordan *et. al*, (2008) apresentam um conjunto de características e preocupações próprias do BSC, como um sistema de gestão estratégica, entre as quais se podem destacar:

- Ligar os indicadores de performance à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Ligar o controlo operacional à visão e à estratégia;
- Clarificar as relações de causa e efeito em que se acredita;
- Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

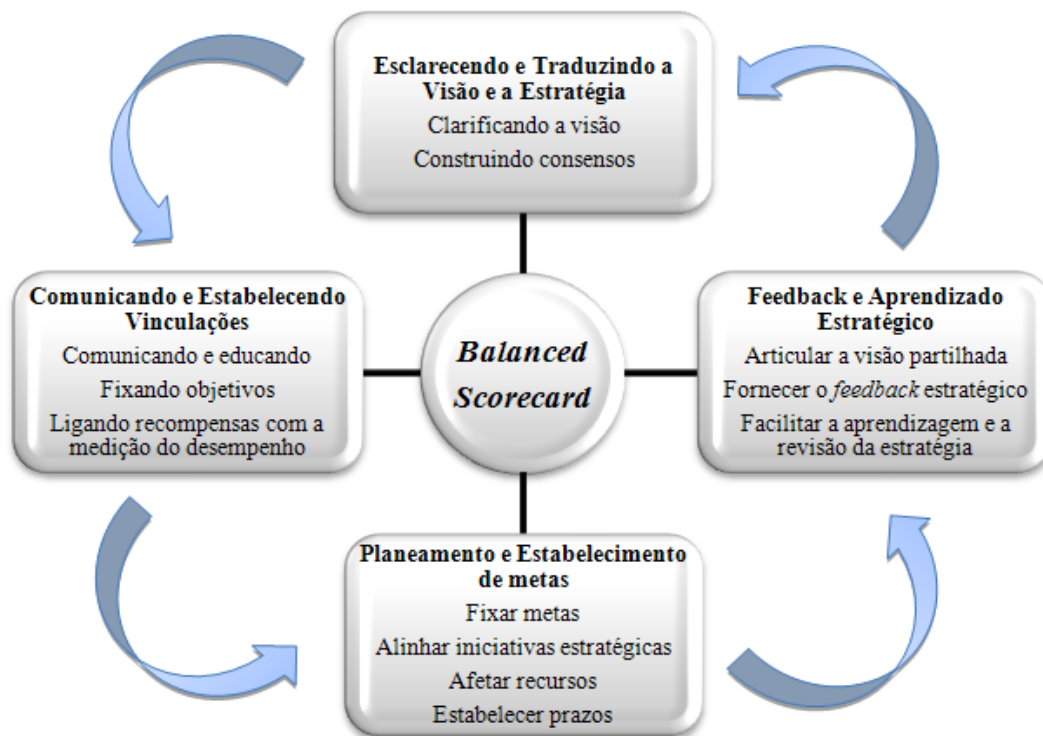
Ligando a prática à estratégia o BSC constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorarem a sua ação e obterem o feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos. (Jordan *et. al*, 2008)

Do mesmo modo Kaplan e Norton (1997) identificam cinco princípios fundamentais que podem ser aplicados para que a Gestão Estratégica obtenha os resultados esperados. São eles:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a empresa com a estratégia;
- Transformar a estratégia no trabalho diário de cada funcionário;
- Transformar a estratégia num processo contínuo;
- Mobilizar a mudança através da liderança executiva.

Nesse aspeto, segundo Kaplan e Norton (1996) para que haja coerência e ligação entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo, devem recorrer a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, conforme apresentado na figura 2.1:

Figura 4: O BSC como Sistema de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia

Muitas empresas não têm estratégias ou orientações estratégicas bem definidas, e nem sempre a missão e a visão são discutidas e clarificadas. Outras definem a missão, mas não a divulgam com eficácia entre os colaboradores da organização, o que dificulta a sua mobilização e participação ativa no sucesso a longo prazo. Outras ainda não transpõem corretamente a visão e a estratégia para o nível operacional (objetivos e medidas). O BSC ajuda a ultrapassar as dificuldades referidas acima, clarificando as ações a desenvolver para que o sucesso da organização venha a ser uma realidade.

Comunicação e Alinhamento Estratégico

O BSC facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, interligando os objetivos globais e departamentais. A comunicação é indispensável ao alinhamento estratégico da organização, de forma que os objetivos individuais (dos colaboradores) e departamentais estejam de acordo com a estratégia global (a longo prazo), garantindo a

convergência de esforços de todos. Esta difusão estratégica, promovida pelo BSC, possibilita a descentralização e a melhoria do sistema de incentivos.

Planeamento e Afetação de Recursos

Este processo permite à organização: Quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, em todas as quatro perspetivas do BSC; Identificar os mecanismos e proporcionar os recursos para alcançar esses resultados; Estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não-financeiros, que vão testando continuamente a implementação da estratégia. Assim, o BSC poderá ser usado para estabelecer os objetivos que proporcionam a base da distribuição e uma melhor adequação e afetação dos recursos e a definição de prioridades.

Kaplan e Norton (1996) declaram que no final do processo de planeamento, os gestores terão fixado as metas para os objetivos a longo prazo que gostariam de alcançar em todas as quatro perspetivas do *scorecard*; terão identificado as iniciativas estratégicas exigidas e afetado os recursos necessários para essas iniciativas e terão estabelecido as metas para os indicadores que marcarão a progressão em direção aos seus objetivos estratégicos.

Feedback e Aprendizagem Estratégica

O BSC permite construir um mapa estratégico que ajuda a refletir permanentemente a própria estratégia a prosseguir pela organização. Para além de sistema de medição, o BSC serve para clarificação, comunicação e alinhamento estratégico. Permite ainda instituir e definir o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito identificadas pelos gestores, entre indutores de desempenho e resultados, podendo ajudar a reformular as metas e a estratégia que forma inicialmente estabelecidas, ou porque eram menos corretas ou porque se modificaram os pressupostos da estratégia antes definida (devido, por exemplo, a alterações de mercado ou a mudanças nas preferências dos consumidores).

É esta capacidade de estabelecer a aprendizagem organizacional (estratégica), ao nível dos gestores, que distingue o BSC e o valoriza para aqueles que pretendem criar um sistema de gestão estratégico.

Os quatro passos referidos, quer separados quer combinados, contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Esta compatibilização da formulação da estratégia com a sua implementação permite superar um problema de muitas empresas, o qual consiste na ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais, ao nível da comunicação de objetivos, afetação de recursos e o seu controlo. (Russo, 2006)

2.3.4 Construção de um *Balanced Scorecard*

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004) a montagem ou construção do BSC passa pelas seguintes etapas:

A primeira etapa trata-se da Definição da Estratégia. Se a estratégia não é clara, todo o esforço do BSC pode ser perdido em ações que nada têm a ver com os objetivos reais da organização, portanto para alcançar sucesso, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada de maneira significativa por meio de um mapa estratégico que permita mostrar uma arquitetura lógica sobre como os ativos intangíveis podem ser transformados em ativos tangíveis (ou financeiros).

Depois segue-se com a Montagem do Mapa da Estratégia, o que significa desdobrar a estratégia nas perspetivas básicas e para cada uma das perspetivas básicas são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes que devem mostrar se essas metas estão sendo atingidas ou não e é necessário que as estratégias individuais sejam interligadas e integradas. A sinergia é o objetivo do desenho organizacional.

E por ultimo a própria Montagem do BSC, onde é transmitido e comunicado ao pessoal, de maneira consistente e significativa, os objetivos estratégicos e seus desdobramentos, indicadores, metas e ações. Trata-se de traduzir a estratégia em termos operacionais para que ela seja implementada adequadamente. Algumas organizações fazem alguns desdobramentos adicionais para cada perspetiva utilizada, definindo os fatores críticos, dimensões críticas, metas e ações necessárias.

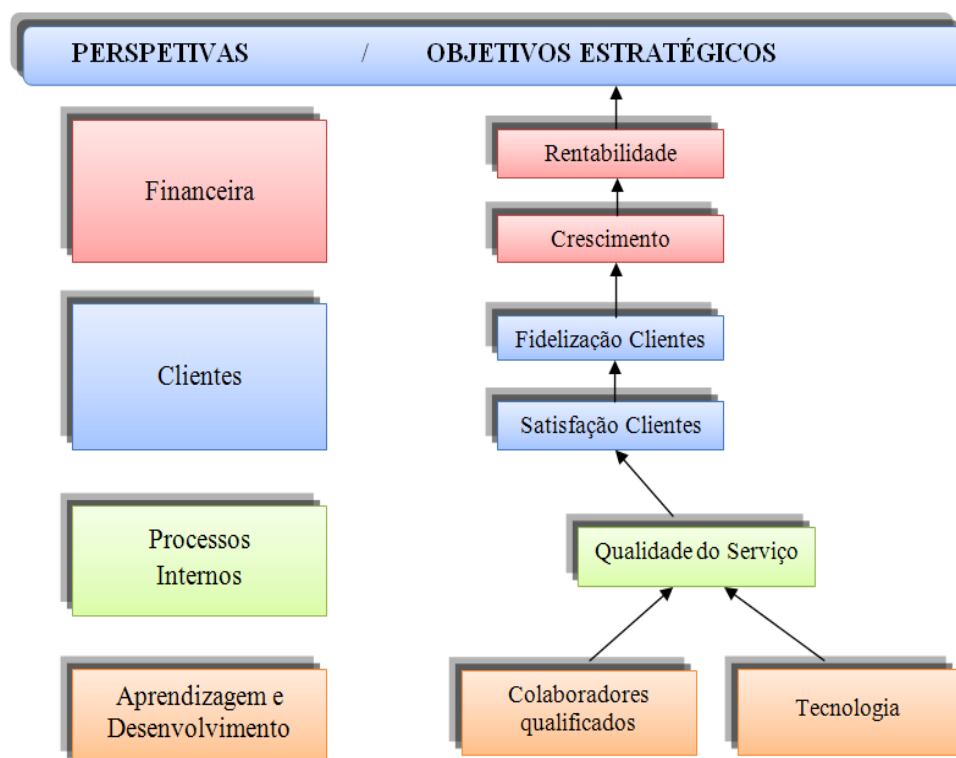
2.3.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico, instrumento criado por Kaplan e Norton, é segundo estes mesmos autores uma representação visual dos objetivos críticos de uma empresa e das relações cruciais entre os que impulsionam o desempenho organizacional, e para além disso mostra também as relações de causa-efeito¹⁴ entre uma ação e o resultado que causará para o atendimento de um objetivo específico e, reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo (Kaplan e Norton, 2004). Cruz (2006) acrescenta que o mapa estratégico também evidencia uma representação visual dos fatores críticos de sucesso de uma organização. António e Rodrigues (2006) complementam esse conceito ao afirmar que o mapa estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

Para melhor compreensão do conceito, apresenta-se na figura 2.4 um exemplo simplificado de Mapa Estratégico de empresa, onde cada objetivo estratégico indica a relação de causa e efeito criando a sinergia entre as quatro perspetiva:

¹⁴ Segundo Santos (2006) o que diferencia o BSC dos outros sistemas de medição de desempenho é a sua construção se basear num conjunto de relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos a as quatro diferentes perspetivas do modelo.

Figura 5: Exemplo de um Mapa Estratégico



Fonte: Citado por Russo (2006). (Adaptado de Hernandez *et. al.*, (2000)

De acordo com as pesquisas feitas verificou-se que a leitura do mapa estratégico é feita de baixo para cima. A perspetiva de aprendizagem e crescimento tem como objetivo capacitar os colaboradores para o exercício das suas funções aumentando assim a produtividade. Esse resultado por sua vez influencia a perspetiva de processos internos melhorando o atendimento aos clientes. Isso resultará no aumento e na fidelização dos clientes, objetivo esse da perspetiva dos clientes e por ultimo dará bons resultados financeiros e o aumento do valor da empresa, objetivo da perspetiva financeira.

Segundo Kaplan e Norton (2000) o BSC procura criar um equilíbrio através do estabelecimento de relações de causa-efeito, que pode ser aplicada em todas as perspetivas. Por exemplo, num processo de melhoria:

- Se os colaboradores estiverem satisfeitos então há mais sugestões de melhoria;
- Se as sugestões de melhoria são implementadas, então isso acarreta mais despesas operacionais e, a curto prazo, menor retorno do capital;
- Se os clientes estão satisfeitos com as melhorias, então há um crescimento das receitas.

Princípios de construção dos mapas estratégicos

Na construção dos mapas estratégicos devem ter-se como modelo os seguintes cinco princípios definidos por Kaplan e Norton (2004).

O primeiro princípio trata-se de a estratégia que iguala ou equilibra forças contraditórias. Na formulação do mapa estratégico, deve procurar-se um equilíbrio entre a influência a curto prazo, para a redução dos custos e o aumento da rentabilidade, com os propósitos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio determina a estrutura do resto dos mapas estratégicos.

O segundo princípio consiste no facto da estratégia basear-se na criação de uma proposta de valor distinta para os clientes alvo. Esta proposta de valor define a estratégia da organização em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular do produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado selecionado. Logo, o desafio é conquistar os clientes, mediante uma combinação de atributos, a que estes atribuam valor, sendo que, a sua satisfação é causa de criação de valor sustentável.

O terceiro princípio deve-se ao valor que é criado pela interação entre o capital humano e os métodos de negócio. Assim, deverá acompanhar-se o processo de transformação do capital humano em capital estrutural e, a partir daí, criar valores percebidos pelos clientes, que possibilitem a criação de valor para a organização e seus proprietários. Logo, a organização deverá concentrar-se nos poucos processos internos críticos – temas estratégicos – que fornecem a proposta de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização.

O quarto princípio tem a ver com o facto de a estratégia ser constituída por temas estratégicos complementares e simultâneos, introduzidos entre si, e corrigidos ao longo do tempo. Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para gerarem valor, torna-se necessário a existência de um equilíbrio entre as ações a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspetiva do *Balanced Scorecard*.

Por fim, o quinto princípio evidencia a importância dos ativos intangíveis que o seu alinhamento depende da estratégia da organização. Assim, o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar integrados entre si. A gestão da estratégica exige também a compatibilidade das áreas dos recursos humanos e de tecnologia de informação. Desta forma, a organização tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia, sendo assim possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

Segundo Rodrigues (2012) estes princípios mostram como os mapas estratégicos possibilitam aos colaboradores a compreensão do negócio da organização e como o seu trabalho aí se insere. Logo, permitem que estes ajudem a definir:

- Os objetivos estratégicos;
- Os novos mercados alvo;
- A proposição de valor única (atual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- As inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- O investimento em capital humano, capital físico e infraestruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Assim, os mapas estratégicos convertem-se, para os membros da organização, num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem e num importante fator de motivação e envolvimento.

2.3.6 Implementação do *Balanced Scorecard*

Segundo Sousa *et. al.*, (2006) a implementação de um BSC poderá ser uma excelente oportunidade que as organizações podem aproveitar para realizar mudanças estratégicas alinhando-as com a sua estratégia global e tem como principais objetivos:

- Ajudar as empresas a manterem-se alinhadas e centradas nos seus objetivos e possibilitar a correção de desvios;
- Traduzir a estratégia em atividades diárias da organização, tornando-o num processo contínuo dentro da empresa;

- Ajudar a disseminar a estratégia para os níveis operacionais da empresa;
- Garantir que os recursos sejam aplicados nos processos que realmente criarão valor para a empresa;
- Ajudar a avaliar os efeitos das mudanças implementadas, quer sejam pequenas ou grandes melhorias;
- Criar valor financeiro tangível a partir dos ativos intangíveis;
- Medir, através de indicadores de desempenho, os processos de forma eficiente e em consonância com a estratégia da organização.

Geada *et. al*, (2012) enumera alguns benefícios que implementação deste sistema de gestão estratégica trás às organizações: Tornar clara a visão de conjunto de toda a organização; Alinhar a empresa em torno da estratégia; Facilitar a comunicação em toda a organização; Fazer a ponte entre a definição da estratégia e a sua implementação; Melhorar a eficiência da gestão; Melhorar a rapidez e a qualidade das decisões, bem como controlar os processos organizacionais, ou seja, reduzir os riscos; Reduzir custos, aumentar a produtividade e a orientação do negócio; Medir a eficiência e eficácia dos processos, permitindo definir quais são aqueles em que a organização atinge ou deve atingir a excelência; Integrar todas as ferramentas de gestão; Aumentar as hipóteses de sobrevivência das organizações a longo prazo, entre outros.

Mas para que haja uma boa implementação deste instrumento, é necessário seguir passos que orientam essa mesma implementação. Neste caso, Kaplan e Norton (1996) defendem que o primeiro passo para uma implementação bem-sucedida passa por reunir consenso e apoio entre os elementos da gestão no que respeita aos principais motivos para o desenvolvimento do projeto.

A implementação do BSC deverá ser orientada pela visão da organização e guiada pela sua missão. Seguindo a orientação dada pela visão sobre o futuro da organização definem-se os objetivos estratégicos para cada perspetiva. Para cada objetivo estratégico define-se a estratégia para o atingir e qual o indicador ou indicadores de desempenho que o irão medir, num dado horizonte temporal.

A proposta de implementação do BSC nas PME, a seguir, está baseada nos estudos de Ottoboni (2002), que criou abordagens direcionadas às empresas de pequeno porte, constituída por três passos: preparação; elaboração e implantação.

- i. Preparação
 - Preparação do ambiente de aplicação;
- ii. Elaboração
 - Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão;
 - Estabelecer as perspectivas e objetivos estratégicos;
 - Estabelecer indicadores para as perspectivas, metas de superação e planos de ação;
 - Preparação da implantação e aprovação final;
- iii. Implementação
 - Colocação do sistema em funcionamento, com revisões dos objetivos estratégicos, metas e dos indicadores de desempenho.

Na fase da preparação é necessário um mediador para conscientizar o gestor na empresa a importância da criação e implementação do BSC e este deve ter experiência nessa área. E sendo que nas PME, normalmente não há segregação de funções, alguns colaboradores desempenham várias funções, por essa razão o mediador deve ser uma pessoa externa da empresa. Após a conscientização e sensibilização para a implementação do BSC faz-se necessário um conhecimento estrutural da empresa; informações acerca de seu posicionamento no mercado; as suas condições; bem como, as atividades que pratica; podendo, estes dados, ser obtidos através de entrevistas com os proprietários.

Na segunda fase, o mediador terá a tarefa de conhecer a organização através da visualização do organograma para que seja possível alinhar estratégias, comunicações e informações e esse conhecimento pode ser adquirido através de entrevistas com os gestores. Seguidamente o mediador apresenta documentos sobre a missão, a visão e a estratégia estabelecendo as quatro perspectivas citadas no modelo original de Kaplan e Norton, definindo os objetivos estratégicos para cada perspectiva, bem como os indicadores e estabelecer as metas e os planos de ação.

Após a implementação é necessário o monitoramento constante das informações, a realização de balanços fidedignos dos indicadores, bem como, a programação de novos *workshops* para verificar se os benefícios alcançados com o BSC irão garantir o sucesso da implantação.

E segundo o mesmo autor a implantação do BSC em uma pequena empresa precisa acontecer num curto período de tempo, onde a preparação duraria de um a dois dias; a elaboração teria a duração de quatro semanas; sem ter, contudo, tempo sugerido para a implantação.

Ittner & Larcker (2003) *apud* Pereira (2013) identificaram basicamente quatro erros com a utilização prática do BSC: **Não ligar os indicadores à estratégia:** Adotar o BSC não ajuda, por si só, a identificar as áreas que mais contribuem para o sucesso da empresa. As empresas melhor sucedidas escolhem os indicadores na base de modelos de relação causa-efeito; **Não validar as relações de causa-efeito:** Mesmo as empresas que desenvolvem modelos casuais, nem sempre demonstram que a melhoria atual nos indicadores não financeiros afeta os resultados financeiros futuros; **Não fixar as metas adequadas:** Muitas empresas não sabem quando atingem muito ou pouco numa determinada vertente (num determinado indicador, por exemplo); **Medir incorretamente:** Muitas empresas recolhem a informação antes de identificarem exatamente aquilo que procuram e depois de a informação estar recolhida, torna-se muitas vezes impossível desenvolver as análises pretendidas.

Bourne e Neely (2002) fizeram um estudo em empresas dos EUA conseguindo enumerar um conjunto de razões pelas quais a implementação não levou a uma situação de sucesso, tais como: a dificuldade de acesso à informação e aos sistemas de informação da organização, a falta de compromisso da direção, o mau planeamento temporal para a sua implementação ou ainda as consequências pessoais ou políticas que as medidas passam a acarretar.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), fatores críticos de sucesso são as atividades-chave do negócio que precisam ser bem-feitas para que a organização possa atingir os seus objetivos. Sem eles, os objetivos não serão alcançados. Identificam as partes críticas dos processos de trabalho da organização. Especificam as variáveis que diferenciam a organização dos competidores e devem ser únicos para cada negócio. Também chamados de determinantes de sucesso, servem de base para as políticas da organização que farão face e serão a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante dos pontos fracos.

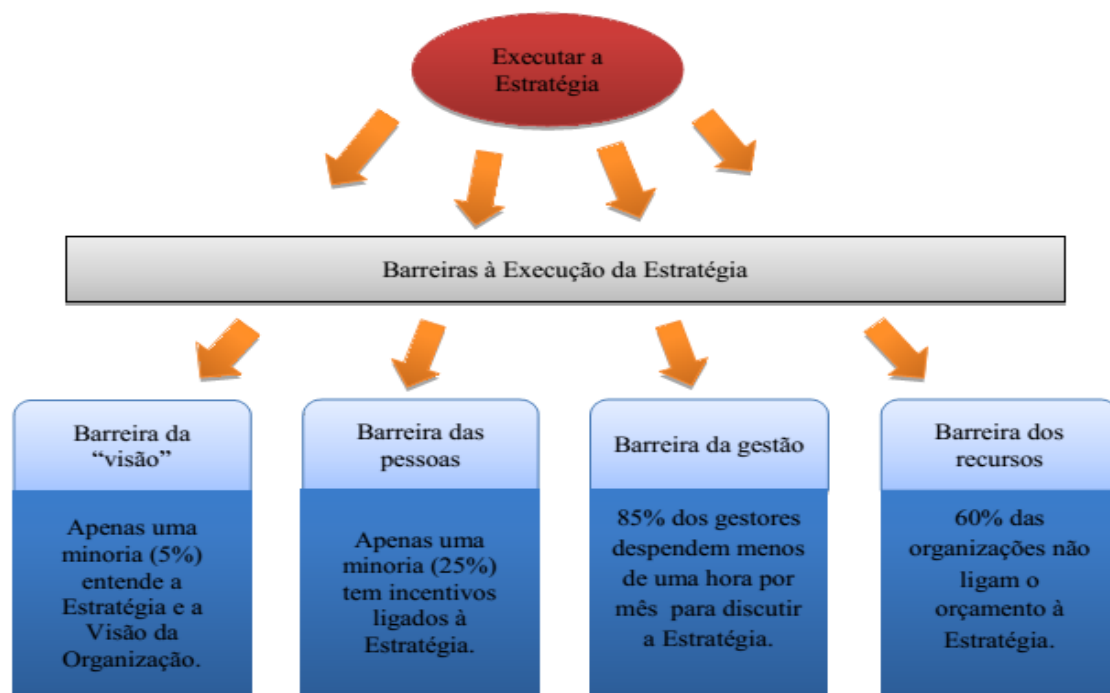
Bourne *et. al*, (2003) reforça ainda que, para uma boa implementação do BSC, é crucial o envolvimento da gestão de topo em todas as fases do processo de mudança dando, inclusive, orientação sobre a sua execução. Essa declaração reflete a ideia dos fundadores do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997), o compartilhamento da estratégia deve ocorrer de forma coesa, criando um comprometimento de todos os envolvidos e, com isso, alinhando os esforços da empresa para os processos necessários à mudança. Complementam essa ideia por dizer que os gestores devem ainda estar em sintonia com os principais propósitos do projeto de construção do BSC, pois ajudam a:

- Conduzir à definição de objetivos e indicadores;
- Obter o comprometimento de todos os agentes que participam no projeto;
- Definir a estrutura que lidará com o processo de implementação e de gestão.

Desenvolver um sistema gerencial estratégico como o BSC se torna complexo quando há dificuldade na implementação da estratégia. Comumente, os envolvidos não estão preparados para assimilar e colocar a estratégia em prática. Cabe à alta administração capacitar os envolvidos previamente, desde o nível hierárquico mais elevado até o menos elevado, para depois executar a estratégia. Com isso, o BSC se torna um instrumento de transmissão da estratégia para todos os envolvidos no processo de sua implementação (Prieto *et. al*, 2006).

Segundo Kaplan e Norton (1996) é típico encontrar situações de desconexão ou incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia, que normalmente têm a sua origem em quatro barreiras que são fomentadas, habitualmente pelos sistemas de gestão tradicionais.

Figura 6: O BSC e as Barreiras à Execução das Estratégias



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Teixeira (2011) e Chiavenato (2003) identificam essas quatro barreiras:

- *Visão:* apenas 5% do pessoal tem um conhecimento perfeito da estratégia da empresa. Significa que a organização não entende aonde a liderança esta querendo chegar e essa dificuldade é encontrada desde os gestores ao nível executor da organização. Portanto, é importante que a visão seja traduzida de forma clara para que seja entendida e posta em prática por todos os colaboradores da organização.
- *Pessoais:* apenas 25% dos gestores tem incentivos ligados à estratégia. Refere-se ao fato de a organização não alinhar as metas das pessoas, não reconhecer e recompensar as pessoas e não alinhar o treinamento para desenvolvimento de competências para implantar a estratégia;
- *Gestão:* 85% das equipas de executivos gastam menos de uma hora por mês a discutir a estratégia. Refere-se a dificuldade encontrada nos gestores para trabalharem a longo prazo;
- *Recursos:* 50% da organização não liga os orçamentos à estratégia. O não relacionamento do orçamento com a alocação de capital ao planeamento

estratégico pode trazer riscos as organizações, pois o dinheiro pode estar indo para o local não planejado.

Kaplan e Norton (1997) afirmam durante a implementação do BSC, essas quatro barreiras podem ser superadas com a integração do BSC com o sistema de gestão estratégica.

Apesar dessas barreiras de implantação, segundo Chiavenato (2003), são muitas as organizações que alcançam sucesso comercial no mercado que atuam graças a implantação do BSC.

2.3.7 Vantagens e Desvantagens do *Balanced Scorecard*

Como afirma Russo (2006), são diversas as virtudes atribuídas a esta ferramenta, das quais se destacam as mais importantes: a clarificação e a tradução da estratégia, a melhoria da comunicação, a melhoria do alinhamento estratégico, a melhoria do planejamento e da afetação de recursos, o desenvolvimento de feedback e aprendizagem estratégica e por fim, a flexibilidade do modelo para poder ser adaptado às necessidades específicas de cada organização.

Kaplan e Norton (1996) apresentam quatro aspetos principais para o sucesso desta ferramenta:

- Permite que a visão do futuro da organização seja partilhada com todos os colaboradores, ficando assim todos orientados no mesmo sentido.
- Faculta também uma compreensão partilhada, pois cria um modelo holístico da estratégia, o que permite aos colaboradores verem como podem contribuir positivamente para o sucesso da organização.
- Funciona como um processo de mudança, que pretende provocar alterações necessárias ao sucesso da organização, já que, se os indicadores indutores forem corretamente identificados, os investimentos e as iniciativas proporcionarão os resultados desejados.
- Permite uma aprendizagem organizada ao nível de topo. Com a construção de relações de causa-efeito entre os objetivos, a organização pode testar a sua estratégia em tempo real e adaptar-se.

Em relação a uma das perspetivas do BSC – processos internos – os defensores do BSC alegam que este modelo é superior a outros sistemas de avaliação de desempenho porque, além de se preocupar com o aperfeiçoamento dos processos já existentes, também identifica novos processos que contribuem para a satisfação dos clientes e acionistas, indispensáveis para continuar a obter vantagens competitivas sustentadas.

Outra vantagem do BSC, segundo os seus proponentes, decorre do facto de incorporar os processos de inovação na perspetiva interna, o que não sucedia com outros sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, indispensáveis a criação de valor a longo prazo. Pois a capacidade para gerir com eficiência, eficácia e rapidez um processo plurianual para o desenvolvimento de novos produtos, ou para atingir novos segmentos de mercado, pode ser mais importante para o desempenho futuro de muitas empresas do que a gestão eficiente das operações atuais.

Pereira (2013) destaca duas limitações do BSC. (1) Foca a atenção na definição de indicadores mas diz pouco relativamente à forma como os indicadores devem estar ligados aos Sistemas de Avaliação de Desempenho. Na prática, a implementação do BSC implica o desenvolvimento de um número razoavelmente elevado de indicadores e isso exige a necessidade de saber que indicadores devem estar ligados aos Sistemas de Avaliação de Desempenho e qual o peso relativo dos diferentes indicadores. (2) O BSC contém muitas vezes 10 ou 20 indicadores que devem ser maximizados. Todavia, é apenas possível maximizar uma variável de cada vez.

Norreklit (2000) citado por Russo (2006) enumera várias fraquezas da metodologia utilizada por *Kaplan* e *Norton* no BSC, também subscritas por mais autores e apontou limitações quer na cadeia de relações de causa e efeito quer como modelo de controlo estratégico, considera que tal poderá conduzir à definição de indicadores de desempenho defeituosos. Em relação às relações de causa e efeito, estas não parecem estar isentas de problemas nem de ambiguidades na prática e nem contemplam a dimensão do tempo, omissão essa que pode ser problemática no BSC. A satisfação e lealdade do cliente não conduzem sempre à obtenção dum bom resultado financeiro, donde temos um exemplo de relação de causa e efeito nem sempre garantida (não se confirmaram empiricamente, de acordo com um estudo observado pela autora Malina¹⁵).

¹⁵ Malina (2001) citado por Russo (2006).

Segundo essa autora, BSC não é uma ferramenta de gestão estratégica válida, porque não assegura o enraizamento organizacional ou do meio envolvente. Daqui resulta a possibilidade de desfasamento entre a estratégia previamente planeada e a estratégia prosseguida nas ações concretas, devido ao facto de os gestores nem sempre se reconhecerem nas metodologias e medições do BSC e de os colaboradores poderem não compreender a linguagem utilizada ou, pura e simplesmente, adotarem uma postura não-ativa, de mero cumprimento de ordens e de objetivos, dando apenas importância os resultados que estão sob a “vigilância” das medições.

Como modelo de controlo estratégico, o BSC secundariza as relações com alguns *stakeholders*, nomeadamente os fornecedores e as instituições públicas que, para muitas empresas, são um aspeto essencial de negócios. Considera ainda que o modelo é estático pois não provê a monitorização das atividades da concorrência ou dos desenvolvimentos tecnológicos. O modelo também não tem em consideração a incerteza estratégica, isto é, os acontecimentos que podem ameaçar ou mesmo invalidar a estratégia da empresa.

Norreklit (2000) citado por Russo (2006), que apontou limitações quer na cadeia de relações de causa e efeito quer como modelo de controlo estratégico, considera que tal poderá conduzir à definição de indicadores de desempenho defeituosos.

2.3.8 *Balanced Scorecard* nas Pequenas e Médias Empresas

Russo (2006) refere que o facto de se encontrar pouca literatura sobre o BSC nas PME, não significa que esta ferramenta de gestão não possa ser útil para as empresas de menor dimensão. Pois a sua evolução de uma mera medida de desempenho para uma ferramenta de articulação e implementação da estratégia constitui uma vantagem para a sua utilização nas PME, precisamente por serem o tipo de empresas normalmente mais deficitárias em matéria de gestão estratégica. A implementação do BSC nas PME contribui para formalizar a descrição da “visão” e dos “objetivos estratégicos”, aspetos em que as empresas de pequena dimensão são mais frágeis.

Para construir um BSC numa PME, Biasca, 2000 *apud* Russo, 2006 recomenda a realização de dez (10) etapas:

1. Definir a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar na atividade da PME;
2. Obter a adesão da direção de topo aos novos conceitos de gestão, que implicam uma maior descentralização de poderes e uma maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados;
3. Definir o BSC para a direção de topo;
4. Elaborar o encadeamento vertical de indicadores, em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da empresa;
5. Ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores;
6. Uma vez escolhidos os indicadores, há que precisar a sua fórmula de cálculo, uma vez que o mesmo indicador em quantidade ou em valor pode dar-nos orientações opostas;
7. Definidos os indicadores e as formas de os medir, é necessário estabelecer referenciais de comparação (por exemplo através dos registos históricos da empresa, do objetivo estabelecido ou comparando com as melhores práticas da empresa);
8. Dispor de um sistema de informação através do qual se obtenha a informação necessária para os indicadores do Tabela de comando, a fornecer à Direção;
9. Desenvolver um esforço para aumentar a comunicação na empresa necessária ao BSC, o que constitui um processo educativo, nomeadamente dos seus dirigentes;
10. Integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando-o com planos de ação, orçamentos e avaliação dos recursos humanos.

III METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta a metodologia de investigação aplicada à pesquisa. Descreve o tipo de pesquisa, o estudo de caso, os métodos de colheita dos dados, bem como os métodos de análise e interpretação dos dados.

A fase metodológica consiste em definir os meios de realizar a investigação. É no decurso da fase metodológica que o investigador determina a sua maneira de proceder para obter as respostas às questões de investigação ou verificar as hipóteses (neste caso optamos pela escolha dos objetivos). Após ter estabelecido a maneira de proceder, o investigador define a população em estudo, determina o tamanho da amostra e os métodos de colheita dos dados. Assegura-se da fidelidade e da validade dos métodos de colheita dos dados, de maneira a obter resultados fiáveis. Por outro lado, determina um plano de análise estatística dos dados. As decisões tomadas na fase metodológica determinam o desenrolar do estudo”.

3.1 Tipologia de Pesquisa

Pesquisa Exploratória e Descritiva.

O trabalho iniciou-se com a pesquisa exploratória. Essa pesquisa tem essa natureza na medida em que se pretende adquirir um maior conhecimento sobre as PME, Gestão Estratégica e o BSC. O estudo possui também características descritivas uma vez que descreve os passos de implementação do *Balanced Scorecard* numa Drogaria. Posteriormente, recolheu-se informações junto à empresa, utilizando o método de estudo de caso.

3.2 Métodos de Recolha dos Dados

A escolha do método de recolha dos dados depende do nível de investigação, do tipo de fenómeno ou de variável e dos instrumentos disponíveis.

Para que se alcancem os objetivos estabelecidos no presente trabalho, recolheu-se dados, e fez-se uma organização destes e uma análise dos resultados. Estes dados foram coletados através de Questionários, Entrevistas semiestruturadas que se alinhou ao objetivo do estudo, Observação direta e Análise dos documentos da Drogaria. Também fez-se a pesquisa bibliográfica, para poder ter um embasamento teórico de qualidade.

A população do estudo compreende os colaboradores e os clientes da drogaria. A amostra foi escolhida de forma aleatória, pois todos os clientes têm a mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra. Neste caso foram selecionados 30 clientes. Dado que a drogaria conta com apenas 4 colaboradores, exceto a gestora, estes todos foram inqueridos.

O questionário foi constituído por questões fechadas e abertas. As questões abertas são utilizadas quando se pretende que o inquirido responda nas suas próprias palavras, enquanto as questões fechadas especificam as alternativas de respostas e foram de escolha múltipla e de escala. Os questionários foram dirigidos a dois tipos de “pessoas”, aos colaboradores da drogaria e aos clientes da mesma. Foram realizados trinta (30) questionários aos clientes compostos por 15 questões e quatro (4) aos colaboradores com 17 questões.

E com objetivo de conhecer melhor a drogaria, foi realizada entrevista à Gestora da drogaria. Sendo que as entrevistas consistem numa comunicação verbal entre o entrevistador e o entrevistado, onde o primeiro faz uma série de questões, este presente trabalho fugiu-se à regra, uma vez que a entrevista elaborada não foi diretiva ou cara a cara, uma vez que a responsável não mostrou-se disponível para tal momento e pediu-se que deixasse na drogaria e que responderia assim que puder. A entrevista foi composta de 34 perguntas, abertas e fechadas.

Em relação à observação direta, a investigadora passou uma semana na empresa, onde foram observados determinados comportamentos quer dos colaboradores como dos clientes, do relacionamento com os clientes e do relacionamento da gestora com os colaboradores. Esse método permitiu-se conhecer melhor a funcionalidade da drogaria.

No que tange à análise documental, foi disponibilizados documentos tais como os Relatório e Contas dos três anos (2011, 2012 e 2013). Esses documentos permitiram, não somente fazer a análise financeira da empresa, como também a análise dos clientes, através da sua evolução ao longo dos anos.

3.3 Análise e Tratamento dos Dados

Os dados vão ser analisados e tratados através do *software* aplicativo do tipo científico, SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* [Pacote Estatístico para as Ciências Sociais]) versão *Statistics* 17.0, onde a estrutura da base de dados é o questionário. Também utilizou-se o *Microsoft Excel*, versão 2013. Os resultados foram apresentados em forma de gráficos, o que facilita a análise dos dados.

IV ESTUDO DE CASO

4.1 Identificação do Objeto de Estudo

O Estudo de Caso foi desenvolvido numa pequena Drogaria do Mindelo e a pedido da empresa foi usado um nome fictício – Drogaria DSI, Lda.

4.1.1 Apresentação da Drogaria DSI, Lda

A Drogaria DSI, Lda, o foco de estudo, é uma sociedade por quotas, com capital social de 5.000.000\$00, construída em 2010, iniciou as suas atividades em 13 de Maio desse mesmo ano, cuja atividade o comércio de materiais de construção civil, de canalização e de eletricidade. Encontra-se sediada na cidade do Mindelo, São Vicente. A Direção é composta por 2 sócios de uma mesma família. Um dos sócios é o gerente que cuida das atividades da empresa e ocupa o único cargo de administrativo do empreendimento. No início da sua atividade a empresa possuía 7 funcionários e atualmente a empresa é composta por 5 funcionário, incluindo os sócios.

4.1.2 Visão, Missão, Objetivos e Valores Organizacionais

Durante a realização do trabalho, especificamente no levantamento dos dados percebeu-se que a empresa já possuía uma visão, missão e valores bem definidos e conhecidos pelos seus colaboradores. Os valores da empresa são aceites por todos.

A Drogaria pretende Ser uma referência no mercado da drogaria; adaptar-se às situações novas e melhoramentos a nível financeiro.

Tem como missão Satisfazer as necessidades dos clientes prestando-lhes os melhores produtos e serviços e criar valor para os sócios. Ajustar o espirito empreendedor fintando as crises que tem aparecido.

Os objetivos da empresa, segundo a gestora, são: aumentar as suas vendas e diminuir os custos; aumentar os seus clientes; oferecer-lhes produtos e serviços de qualidade.

Os Valores que revelam os princípios pelos quais a Drogaria pauta a sua atividade e a relação com todos os seus parceiros são os seguintes: qualidade; variedade; fidelização; responsabilidade social; desenvolvimento profissional; reconhecimento dos erros a fim de corrigi-los; respeito mútuo; igualdade; honestidade; confiança; rigor; ética e moral; comprometimento.

Constatou-se que na empresa existe apenas um departamento que coordena todas as atividades da empresa, portanto não existe um organograma bem definido.

Produtos e Serviços. Sua atuação está inserida no mercado de materiais de construção. Dada a necessidade de se adaptar tanto às exigências do mercado como às dos clientes, a empresa tenta aumentar a sua gama de produtos, de forma a cumprir com os seus objetivos e a sua missão.

Principais Fornecedores. A drogaria tem fornecedores nacionais e internacionais. A empresa considera como fornecedores nacionais, quase todas as empresas existentes no mercado nacional, como no caso das Drogarias. Dentre as empresas fornecedoras internacionais, tem-se Teicocil.

Principais Concorrentes. Seus principais concorrentes são as empresas que atuam dentro da cidade.

4.2 Apresentação e Análise de Resultados

Este subcapítulo visa apresentar e analisar dados recolhidos durante a entrevista com a responsável da drogaria e com os questionários aplicados aos colaboradores e aos clientes da mesma. Para melhor o entendimento dessa análise, esta foi feita de acordo com as quatro perspectivas do BSC. Primeiramente foi feita a análise financeira e economia da empresa, seguido da análise dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, este último através dos questionários aplicados aos colaboradores.

4.2.1 Análise Económica e Financeira da Empresa

Essa análise é feita através das demonstrações financeiras da empresa, que são elaboradas de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro aplicada ao regime de pequenas empresas, nos anos 2011, 2012 e 2013.

4.2.1.1 Análise do Balanço (Análise Vertical e Horizontal)

Tabela 10: Análise do Balanço

RÚBRICAS	2011		2012				2013			
	Valores	AV (%)	Valores	Variação	AV (%)	AH (%)	Valores	Variação	AV (%)	AH (%)
ATIVO										
Inventários	11.697.569,00	75,01	12.259.813,00	562.244,00	69,51	4,81	13.122.867,00	863.054,00	79,58	7,04
Cientes	88.084,00	0,56	861.001,00	772.917,00	4,88	877,48	781.198,00	-79.803,00	4,74	-9,27
Adiantamento a Fornecedores	52.236,00	0,33	0,00	-52.236,00	0,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EOEP	313.109,00	2,01	81.932,00	-231.177,00	0,46	-73,83	36.703,00	-45.229,00	0,22	-55,20
Caixa e Depósitos	944.758,00	6,06	1.119.240,00	174.482,00	6,35	18,47	403.575,00	-715.665,00	2,45	-63,94
Ativo Circulante	13.095.756,00	83,98	14.321.986,00	1.226.230,00	81,20	9,36	14.344.343,00	22.357,00	86,99	0,16
Ativo Não Circulante	2.499.001,00	16,02	3.316.172,00	817.171,00	18,80	32,70	2.146.005,00	-1.170.167,00	13,01	-35,29
TOTAL ATIVO	15.594.757,00	100,00	17.638.158,00	2.043.401,00	100,00	13,10	16.490.348,00	-1.147.810,00	100,00	-6,51
PASSIVO										
Fornecedores	2.363.946,00	29,09	4.359.630,00	1.995.684,00	43,18	84,42	2.746.528,00	-1.613.102,00	30,50	-37,00
Outros Passivos	759.471,00	9,35	601.527,00	-157.944,00	5,96	-20,80	506.588,00	-94.939,00	5,62	-15,78
Passivo Circulante	3.123.417,00	38,44	4.961.157,00	1.837.740,00	49,14	58,84	3.253.116,00	-1.708.041,00	36,12	-34,43
Passivo Não Circulante	5.002.400,00	61,56	5.134.182,00	131.782,00	50,86	2,63	5.752.897,00	618.715,00	63,88	12,05
TOTAL PASSIVO	8.125.817,00	100,00	10.095.339,00	1.969.522,00	100,00	24,24	9.006.013,00	-1.089.326,00	100,00	-10,79
CAPITAL PRÓPRIO										
Capital Realizado	5.000.000,00	66,94	5.000.000,00		66,29	100,00	5.000.000,00		66,81	100,00
Reservas e Resultados	2.468.940,00	33,06	2.542.819,00	73.879,00	33,71	2,99	2.484.335,00	-58.484,00	33,19	-2,30
Total CP	7.468.940,00	100,00	7.542.819,00	73.879,00	100,00	0,99	7.484.335,00	-58.484,00	100,00	-0,78

Fonte: Dados da empresa

A partir da Análise Vertical foi possível verificar que, em 2011, o Ativo Circulante correspondia a 83,89% do Ativo Total da empresa. Esse total caiu para 81,20% em 2012 e subiu para 86,99% em 2013. Nos três anos analisados, os Inventários ocuparam posição de destaque no Total dos Ativos, participando respetivamente com 75,01%, 69,51% e 79,58% e os valores dos Inventários mostraram ser crescente ao longo dos anos. O aumento do ático circulante em 2012 verificou-se devido ao aumento dos clientes para 4,88% e notou-se no Balancete Final que o número dos clientes aumentou sobremaneira em relação ao ano anterior e os valores da conta Caixa e Depósito também tiveram a sua contribuição nesse aumento. Os ativos permanentes teve uma evolução

inversa, sendo 16,02% em 2011, subiu para 18,80% em 2012 e caiu para 13,01% em 2013. Teve menos peso no Ativo Total do que o Ativo Circulante.

O Passivo Circulante representou 38,44% do Passivo Total em 2011, 49,14% em 2012 e 36,12% em 2013, enquanto o Passivo Permanente representou maior peso do Passivo Total, com 61,56% em 2011, 50,86% em 2012 e 63,88% em 2013. O aumento do passivo circulante em 2012 foi devido ao aumento dos fornecedores e do Estado e Outros Entes Públicos. O capital social realizado foi de grande expressão, correspondendo a 66,94%; 66,29% e 66,81% do total de Capital Próprio nos três anos consecutivos.

Pela Análise Horizontal, podemos observar que o Ativo Total da empresa em termos reais cresceu 113,10% em 2012, mas diminuiu em 2013 pois teve um crescimento de 93,49%, abaixo da média (100%). O Ativo Circulante em 2012 era correspondente 81,20% do total do ativo e teve um crescimento de 109,36%, o que significa que nesse ano o ativo circulante sofreu um aumento de 9,36%, devido, em grande parte, aumento dos clientes (977,48%) e ao aumento dos inventários (104,81%). Em 2013 teve um crescimento muito baixo de 100,16%, que corresponde a um aumento de 0,16% em relação ao ano anterior.

No Ativo Permanente, observa-se um crescimento de 132,70% em 2012, o que corresponde a um aumento de 32,70% em relação ao ano anterior. Embora os ativos fixos da empresa (edifícios e outras construções) decresceram ao longo dos três anos, os ativos financeiros, neste caso, o depósito a prazo, contribuíram para esse aumento, uma vez que somente no ano 2012 a empresa investiu nesses ativos. Além de os edifícios e outras construções apresentarem valores decrescentes, houve um decréscimo muito significativo nos valores do equipamento administrativo, tendo diminuído os investimentos neste ativo.

No Passivo, o Circulante cresceu 58,84% em 2012, mas sofreu um decréscimo no ano de 2013. Em 2012, este aumento se deve basicamente ao crescimento dos fornecedores, que representaram 43,18% do total do Passivo Circulante, devido ao aumento das importações de mercadorias. Os Estados e Outros Entes Públicos também tiveram um peso significativo neste ano e as outras contas foram quase inalteradas. O decréscimo em 2013 justifica-se pelo decréscimo das contas referidas, contas essas que tiveram um peso relevante nos resultados.

No Passivo Permanente, observa-se um decréscimo de 61,56% em 2011 para 50,86 em 2012. Em 2011 as provisões e os financiamentos obtidos tiveram maior peso. As provisões decresceram em 2013 e estagnou-se em 2013, enquanto os financiamentos obtidos caiu em 2012 e cresceu em 2013, por outro lado as outras contas a pagar tiveram um crescimento gradativo nos anos analisados. Essas oscilações causaram os resultados obtidos, tendo um crescimento de 102,63% em 2012 o que equivale a um acréscimo de 2,63% em relação ao ano anterior para um crescimento de 112,05% em 2013, o que equivale a um acréscimo de 12,05%.

4.2.1.2 Análise da Demonstração dos Resultados (Análise Vertical e Horizontal)

Tabela 11: Análise da Demonstração dos Resultados

RÚBRICAS	2011		2012				2013			
	Valores	A.V. (%)	Valores	Varição	A.V. (%)	A.H. (%)	Valores	Varição	A.V. (%)	A.H. (%)
Vendas	18.951.941,00	100,00	18.561.112,00	-390.829,00	100,00	-2,06	15.022.290,00	-3.538.822,00	100,00	-19,07
Custos com as Compras	14.120.984,00	74,51	14.098.931,00	-22.053,00	75,96	-0,16	11.022.383,00	-3.076.548,00	73,37	-21,82
Res. Operacional Bruto	4.830.957,00	25,49	4.462.181,00	-368.776,00	24,04	-7,63	3.999.907,00	-462.274,00	26,63	-10,36
FSE	1.493.171,00	7,88	1.525.638,00	32.467,00	8,22	2,17	1.406.480,00	-119.158,00	9,36	-7,81
Gasto com o Pessoal	2.072.650,00	10,94	2.454.064,00	381.414,00	13,22	18,40	2.255.425,00	-198.639,00	15,01	-8,09
Outros Gastos Operacionais	276.368,00	1,46	269.267,00	-7.101,00	1,45	-2,57	103.779,00	-165.488,00	0,69	-61,46
Amortização	189.223,00	1,00	187.443,00	-1.780,00	1,01	-0,94	170.167,00	-17.276,00	1,13	-9,22
Resultado Operacional Líquido	799.545,00	4,22	25.724,00	-773.821,00	0,14	-96,78	64.056,00	38.332,00	0,43	149,01
Encargos Financeiros	0,00	0,00	27.871,00	27.871,00	0,15	0,00	16.452,00	-11.419,00	0,11	-40,97
Resultados Antes Imposto	799.545,00	4,22	53.595,00	-745.950,00	0,29	-93,30	80.508,00	26.913,00	0,54	50,22
Imposto s/ rendimentos	234.710,00	1,24	13.399,00	-221.311,00	0,07	-94,29	20.127,00	6.728,00	0,13	50,21
Resultados Líquidos	564.835,00	2,98	40.196,00	-524.639,00	0,22	-92,88	60.381,00	20.185,00	0,40	50,22

Fonte: Dados da empresa

Tomando o ano de 2011 como base, as vendas da empresa foram inferior a esse ano em 2,06%, e no ano de 2013 houve uma diminuição de 19,07%, portanto um pouco mais acentuada do que no ano transato. Levando em conta que as receitas decresceram ao longo dos anos, a empresa adotou uma estratégia de diminuição dos custos operacionais e estes apresentaram uma pequena redução de 0,16% em 2012, mas em 2013 teve uma redução maior de 21,82%. A redução das vendas e dos custos foram quase proporcionais, resultando num decréscimo dos Resultados Operacionais de

7,63% em 2012 e de 10,36% em 2013. De um modo geral, ocorreu um desempenho econômico favorável à empresa nos períodos em análise, apesar de haver uma ligeira redução em relação às suas vendas.

O Resultado Operacional Líquido de 2011 para 2012 diminuiu consideravelmente. Essa diminuição foi de 96,78%, explicado em maior parte pelo aumento dos Gastos com o Pessoal de 18,40% e dos gastos de Fornecimento e Serviço Externo de 2,17%. Em relação aos outros Gastos Operacionais e Amortizações foram diminuídas. Já de 2012 até o ano de 2013 o Resultado Operacional Líquido cresceu sobremaneira com uma percentagem de 149,01%, devido ao decréscimo de todos os gastos operacionais, o que foi favorável para a empresa.

O Resultado Líquido do exercício da empresa foi positiva em todos os anos, o que quer dizer que a empresa não teve prejuízos, apesar disso em 2012 esse resultado sofreu uma queda de -92,88%, mas recuperou no ano de 2013, onde teve um aumento 50,22%. O bom desempenho no ano de 2013 se deve ao fato de que a empresa conseguiu diminuir os seus custos.

4.2.1.3 Análise dos Rácios da Empresa

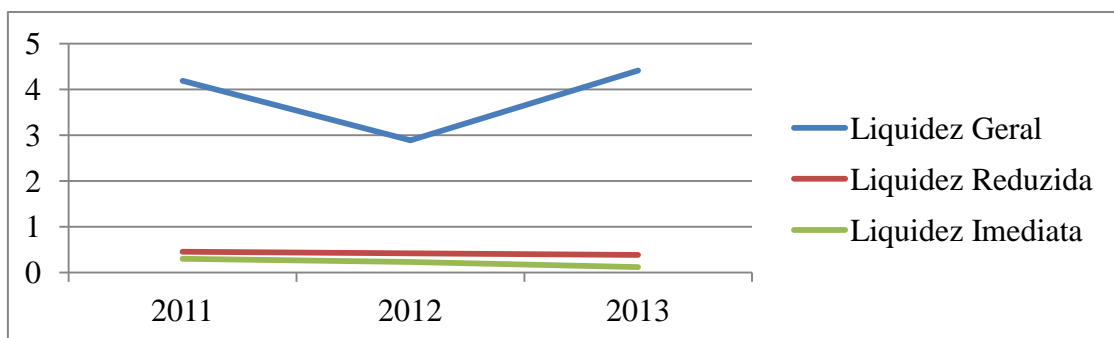
Rácios de Liquidez

Tabela 12: Rácios de Liquidez

Rúbricas	2011	2012	2013
Liquidez Geral	4,19	2,89	4,41
Liquidez Reduzida	0,45	0,42	0,38
Liquidez Imediata	0,30	0,23	0,12

Fonte: Dados da empresa

Gráfico 1: Rácios de Liquidez



Fonte: Análise própria

Na análise do índice de liquidez geral observa-se que nos três anos o quociente foi maior que 1,00 tendo o ativo circulante maior que o passivo circulante, neste caso a empresa se encontra em equilíbrio financeiro no curto prazo, o que quer dizer que nos três anos a empresa conseguiu cumprir com os seus compromissos correntes, ou seja, os investimentos no ativo circulante são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo e permitir um excedente ou margem de 19%, 89% e 41% dos anos de 2011, 2012 e 2013, respectivamente.

Apesar de ter uma descida no ano 2012, devido ao aumento dos valores dos fornecedores e Estado e Outros Entes Públicos, mas isso não impediu a empresa o pagamento das suas dívidas.

Esses índices indicam uma boa capacidade de pagamento das obrigações de curto e longo prazos, com uma razoável tendência de crescimento do endividamento de longo prazo a partir do exercício de 2002. Mas os índices apresentados informam que as disponibilidades (caixa e bancos), no final dos exercícios analisados, têm capacidade de pagar aproximadamente 30% das obrigações de curto prazo existentes no final de cada exercício.

Com os resultados obtidos, nota-se que de cada 1 unidade de dívida de curto prazo, a empresa dispõe de 0,30 para saldar imediatamente as suas dívidas em 2011, 0,23 em 2012 e 0,12 em 2013, o que quer dizer que a empresa só conseguiu liquidar 30 % do passivo circulante com as disponibilidades existentes no ano 2011; 23% no ano 2012 e 12 % no ano de 2013, contudo houve uma redução em relação a essa capacidade de liquidação imediata.

Conclusão: Conforme os resultados da figura 1, a empresa conseguiu cumprir com seus compromissos financeiros dentro do prazo estimado, tanto a curto prazo quanto a longo prazo.

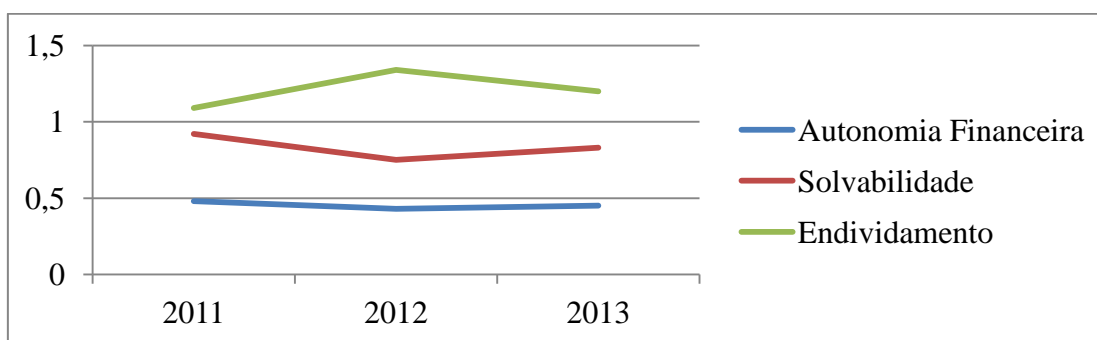
Rácios de Estrutura Financeira

Tabela 13: Rácios de Estrutura Financeira

Rúbricas	2011	2012	2013
Autonomia Financeira	0,48	0,43	0,45
Solvabilidade	0,92	0,75	0,83
Endividamento	1,09	1,34	1,20

Fonte: Dados da empresa

Gráfico 2: Rácios da Estrutura Financeira



Fonte: Análise própria

A empresa mantém constante o seu nível de independência face aos seus credores, espelhando uma capacidade estável para solver os seus compromissos e obrigações através dos seus próprios capitais. Levando em conta o tamanho da empresa, esta evolução quase inalterada da autonomia financeira é excelente, pois a empresa consegue financiar em média cerca de 45% do seu ativo com o capital próprio.

De acordo com os valores apresentados na tabela nota-se que a empresa tem alguma independência face aos seus credores, pois a empresa recorre a capitais alheios para liquidar as suas dívidas e tem sido em média superior a 80%.

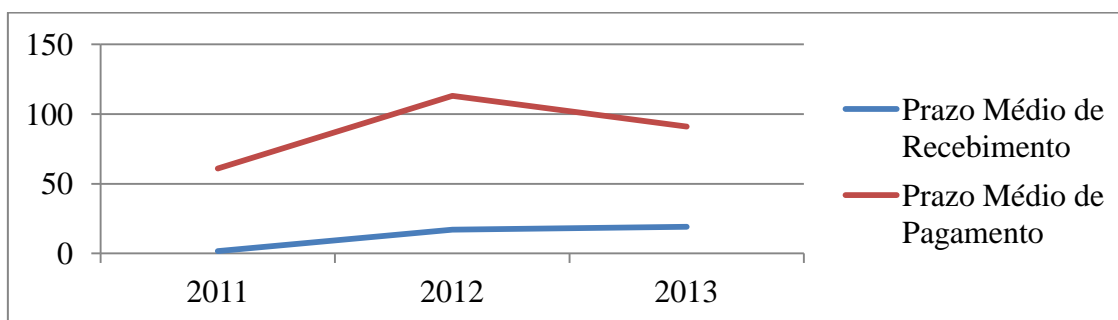
Rácios de Funcionamento ou de Atividade

Tabela 14: Rácios de Funcionamento ou de Atividade

Rúbricas	2011	2012	2013
Prazo Médio de Recebimento	1,70	16,93	19,01
Prazo Médio de Pagamento	61	113	91

Fonte: Dados da empresa

Gráfico 3: Rácios de Funcionamento ou de Atividade



Fonte: Análise própria

A rotação das contas a receber foi de 215,16 dias; 21,56 dias e 19,20 dias nos anos de 2011, 2012 e 2013 respetivamente. Tendo em conta essa rotação, no ano de 2011 a empresa teve um prazo de recebimento de 2 dias, o que quer dizer que houve uma certa rapidez da parte dos clientes ao pagamento das suas dívidas e o mesmo aconteceu nos anos posteriores. O crescimento dos prazos médio de recebimento foi devido ao aumento do número dos clientes nos anos 2012 e 2013.

A empresa no ano de 2011 teve uma rotação dos pagamentos de aproximadamente 6 dias ($14.120.984,00/2.363.946,00$) por ano, o que resultou num prazo médio de pagamento de 61,10 dias, o que significa que a empresa demora 61 dias para pagar as suas dívidas aos fornecedores. No ano 2012 a empresa demorou 113 dias o que quer dizer que a empresa encontrava-se em dificuldades de satisfazer as suas obrigações e no ano 2013, houve uma descida no prazo médio de pagamento, com 91 dias. Embora a empresa consiga cumprir com as suas obrigações, a extensão exagerada destes prazos pode conduzir a uma imagem desfavorável.

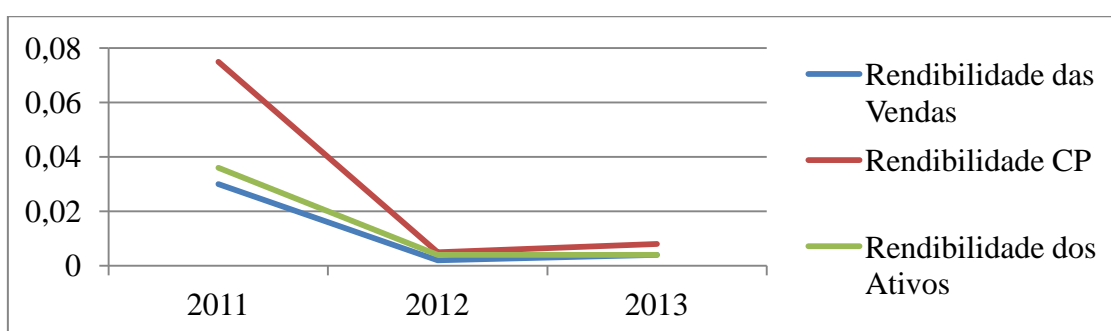
Rácios de Rendibilidade

Tabela 15: Rácios de Rentabilidade

Rúbricas	2011	2012	2013
Rendibilidade das Vendas	0,030	0,002	0,004
Rendibilidade CP	0,075	0,005	0,008
Rendibilidade dos Ativos	0,036	0,004	0,004

Fonte: Dados da empresa

Gráfico 4: Rácios de Rendibilidade



Fonte: Análise própria

A rentabilidade das vendas foi de 0.036 em 2011, o que quer dizer que do valor total das vendas neste ano, que corresponde a 100%, a empresa apenas obteve um resultado líquido 0,36% e esses valores mostraram ser muito baixa nos anos posteriores, devido à diminuição das vendas.

O índice de rentabilidade do capital próprio, mostra que cada 1,00 unidade de capital próprio investido, a empresa obteve um retorno de 0,075 em 2011, em 2012 diminuiu para 0,005 e em 2013 obteve um ganho de 0,008, o que quer dizer que a capacidade de remunerar os seus sócios é baixa.

Em relação a Rentabilidade do Ativo a empresa teve uma redução no seu poder de capitalização, pois os resultados apresentaram decrescentes. A lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais é baixa, pois em cada 1,00 unidade de investimentos totais a empresa obteve um retorno de 0.036 em 2011; caiu para 0.004 em 2012 e 2013.

4.2.2 Análise dos Clientes da Empresa

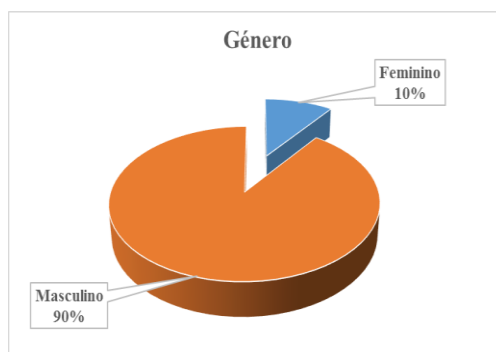
Através da entrevista feita à responsável, soube-se que os principais Clientes da Drogaria são: Enapor, Câmara Municipal e Empresas Construtoras.

Foram aplicados 30 questionários aos clientes, sendo esse número a amostra selecionada. O questionário foi dividido em 3 partes, em que a primeira procurou-se identificar o perfil dos clientes, o segundo identificou-se o nível de satisfação e por último o conhecimento da posição da drogaria no mercado em que atua. Estes foram aplicados de forma presencial junto à Drogaria.

A aplicação destes questionários foi uma mais-valia para a empresa, pois passou a saber, dos próprios clientes, não só se estes estão ou não satisfeitos, mas também conhecer as necessidades, as expectativas e as prioridades destes. Com isso a empresa estará apta em criar condições para manter os clientes satisfeitos, captar novos clientes e fidelizar, tanto os atuais como os novos.

Segue-se a análise dos dados coletados através dos questionários aos clientes.

Gráfico 5: Género dos Clientes

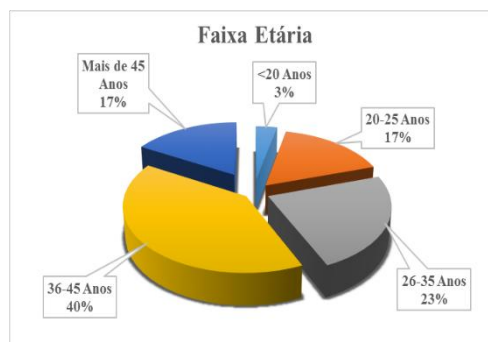


Fonte: Análise própria

Pelo gráfico 2.1 percebe-se que a grande maioria (90%) dos clientes inquiridos são do género masculino, enquanto os restantes 10% são do género feminino. Sendo que trata-se de uma empresa que dedica a comercialização de materiais de construção, a percentagem obtida em relação ao género feminino é justificável.

Na sequência da pesquisa, ainda traçando o perfil dos clientes pesquisados foi identificada a faixa etária dos mesmos, os quais assim, responderam:

Gráfico 6: Faixa Etária dos Clientes

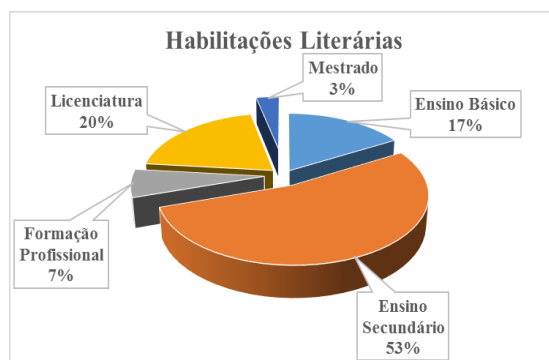


Fonte: Análise própria

Relativamente à faixa etária nota-se que a maioria dos clientes encontra-se na faixa etária entre 36 a 40 anos, perfazendo um total de 40%, enquanto 23% estão na faixa entre 26 a 35 anos, 17% se refere aos entre 20 a 25 e similarmente os acima de 45 anos. Apenas 3% estão na faixa menor de 20 anos.

Depois de classificada a faixa etária dos inquiridos foi indagado sobre as habilitações literárias, os quais responderam, conforme nota-se no gráfico a seguir:

Gráfico 7: Habilitações Literárias dos Clientes

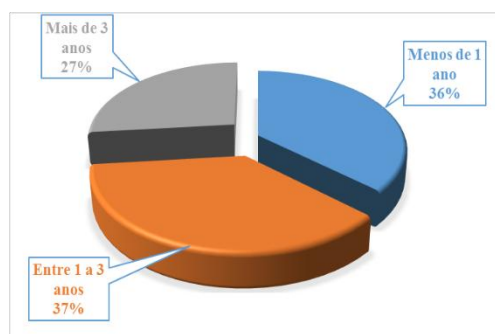


Fonte: Análise própria

Constata-se que a prevalência em termos de habilitações literárias se situa ao nível do ensino secundário, com 53% do total dos clientes, seguido de licenciatura com 20%, ensino básico com 17%, formação profissional com 7% e por fim 3% possui o mestrado. Isso representa um grau de escolaridade dos clientes baixa.

Há quanto tempo o(a) Sr.(a) é cliente desta Drogaria?

Gráfico 8: Quanto tempo é Cliente da Drogaria

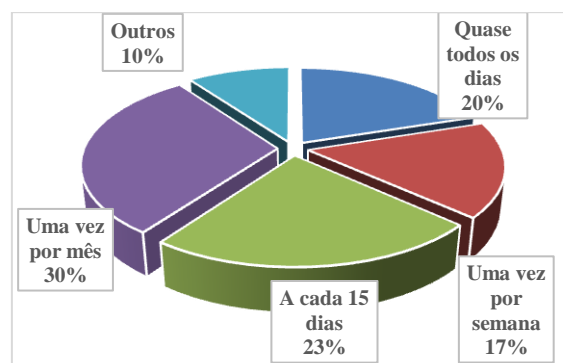


Fonte: Análise própria

Dos clientes inqueridos, 37% são clientes da drogaria entre 1 a 3 anos, 36% são clientes há menos de 1 ano e por último 27% são clientes da drogaria há mais de 3 anos. O que significa que a maioria dos inqueridos são recentemente clientes da empresa. E os dados obtidos através do Relatório Anual de Contas da Drogaria evidencia um grande aumento dos clientes.

Com que frequência o(a) Sr.(a) costuma recorrer aos serviços da Drogaria?

Gráfico 9: Frequência a que costuma ir à Drogaria

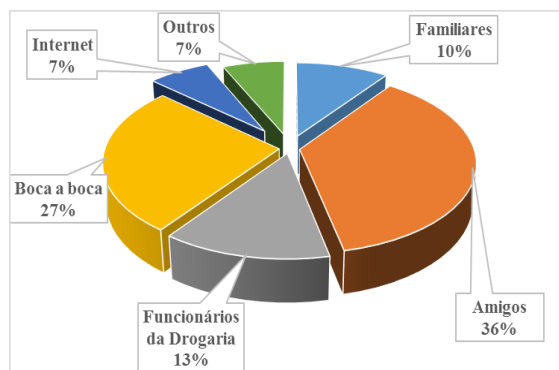


Fonte: Análise própria

O gráfico apresenta o percentual que os clientes costumam frequentar recorrer à drogaria e verifica-se que 30% destes costumam frequentar uma vez por mês, seguidamente 23% costumam ir a cada 15 dias, 20% responderam quase todos os dias, 17% frequenta uma vez por semana e 10% seleccionaram outros.

Como o(a) Sr.(a) tomou conhecimento desta Drogaria?

Gráfico 10: Como tomou conhecimento da Drogaria

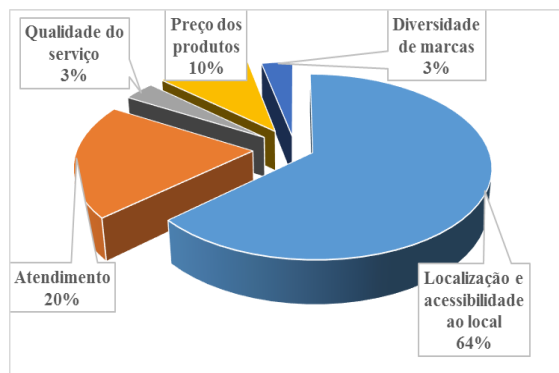


Fonte: Análise própria

A maioria dos clientes inqueridos tomaram conhecimento da drogaria através de amigos, que representa 36%, seguido 27% responderam que foi através de boca-a-boca, 13% por meio dos funcionários, 10% por meio dos familiares por meio de internet e outras formas representam 7%. Em relação à resposta “outros”, a Drogaria fez uma publicidade dos produtos e/ou serviços na empresa em que trabalha.

Qual o motivo principal que levou o(a) Sr.(a) a escolher esta Drogaria?

Gráfico 11: Motivo da escolha da Drogaria



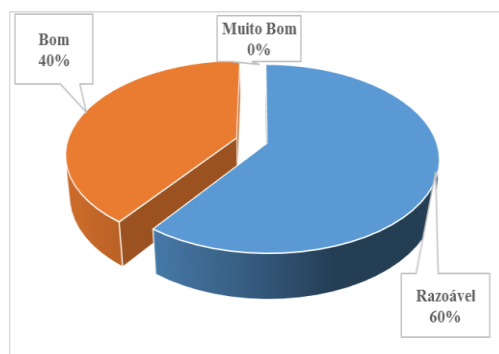
Fonte: Análise própria

Dos dados coletados, nota-se que o motivo principal da escolha da drogaria foi a localização e acessibilidade ao local, com um peso de 64%, seguida de atendimento com 20%, preços dos produtos com 10% e 3% relativamente a qualidade do serviço e à diversidade das marcas. Durante essa recolha, houve duas exceções à regra, na qual um

dos clientes citou como motivo da procura a distribuição dos campos entre vários lugares de venda, ou seja, esse cliente não se concentra a sua busca numa única drogaria, como forma de estudar o mercado nesse sentido, enquanto o outro cliente respondeu-se que é porque sempre encontra o que precisa.

Qual a opinião do o(a) Sr.(a) em relação ao preço praticado pela Drogaria?

Gráfico 12: Preço praticado pela Drogaria

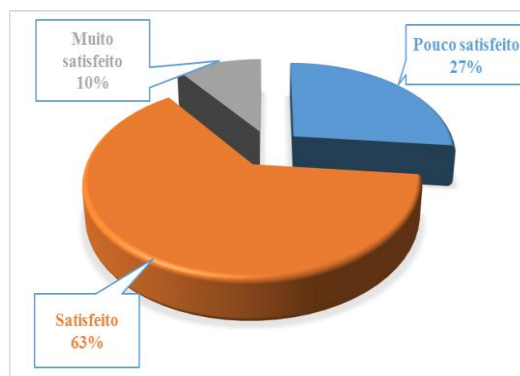


Fonte: Análise própria

De acordo com o gráfico, nota-se que para a maioria dos clientes o preço praticado pela drogaria é razoável, representado 60%, enquanto os restantes 40% consideram o preço praticado como sendo bom. Esta análise confirma o que previamente foi dito na análise do gráfico 2.7, em relação aos resultados (em percentagem) dos preços praticados. Eles não escolheram a drogaria por causa dos preços, pois estes os consideram razoável, o que entende-se que os clientes estão poucos satisfeitos com os preços praticados e algum desses sugeriram melhor preço dos produtos.

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação a qualidade dos produtos oferecidos pela Drogaria?

Gráfico 13: Qualidade dos produtos oferecidos pela Drogaria

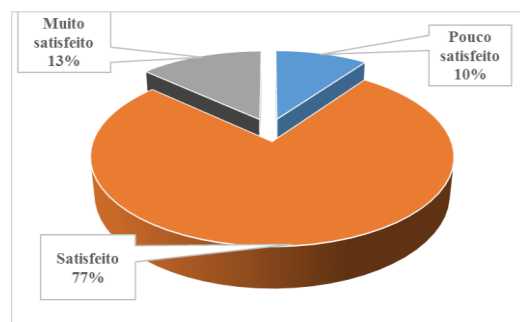


Fonte: Análise própria

O gráfico aponta-se que 63% dos clientes estão satisfeitos com a qualidade dos produtos oferecidos pela drogaria, o que será benévolo para a empresa alcançar os seus objetivos organizacionais e estratégicos em captar e fidelizar os seus clientes, enquanto 27% sentem-se poucos satisfeitos e 10% apontam que estão muito satisfeitos. A empresa terá que criar estratégias no sentido de diminuir as percentagens em relação à pouca satisfação dos clientes, embora a maioria destes se encontram satisfeitos, como por exemplo empenhar-se nos serviços pós-vendas, assegurando a qualidade dos produtos e/ou serviço. Para Kloter (2000), a satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta.

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação a qualidade do atendimento prestado na receção dessa Drogaria?

Gráfico 14: Qualidade do atendimento prestado na receção dessa Drogaria

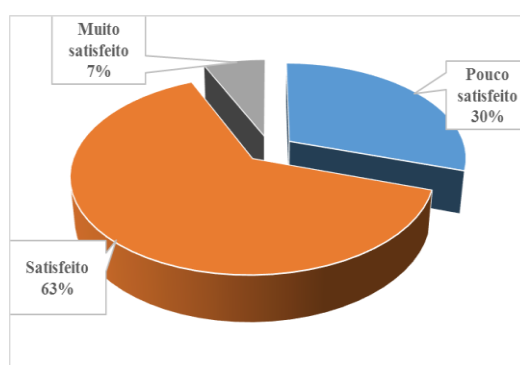


Fonte: Análise própria

Neste aspecto também o que predomina é a satisfação dos clientes em relação ao atendimento, com um peso de 77%, porém existe uma parcela bem expressiva (13%) afirmando estarem muito satisfeitos e apenas um número minorado, neste caso 10% se sentem pouco satisfeitos com esse serviço. O que quer dizer que neste campo a empresa teve melhores resultados neste sentido, uma vez que notou-se que os colaboradores estão cientes do bom atendimento ao cliente. Sendo que os clientes são responsáveis pelo sucesso da organização, o atendimento também torna-se um fator imprescindível para aquisição e fidelização dos mesmos. Para Kloter (2000), o bom atendimento da empresa levará à satisfação e à consequente fidelização do consumidor, o que, por sua vez, se traduzirá em maiores retornos financeiros para a empresa.

O(a) Sr.(a) sente satisfeito com o conhecimento técnico repassado pelos funcionários?

Gráfico 15: Conhecimento técnico repassado pelos funcionários

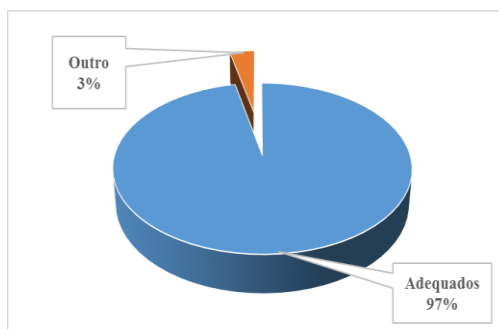


Fonte: Análise própria

Verificou-se através do gráfico que o conhecimento repassado pelos colaboradores, ou seja, as informações prestadas aos clientes no momento do atendimento os satisfaz, pois a maioria dos indagados (63%) responderam que se sentem satisfeitos com esse, o que é bom para a empresa, mas 30% não se encontram essa mesma satisfação e os restantes 7% estão muito satisfeitos. Esse resultado deveu-se à qualidade do atendimento prestado, conforme analisado no gráfico 2.10. Segundo Kloter (2000), a cada dia que passa, os consumidores tornam-se mais exigentes, devido ao fato de estarem mais bem informados sobre os produtos. E isso, por sua vez, exige que os colaboradores estejam também informados e capacitados para responder às exigências dos clientes.

Como avalia as instalações e os equipamentos da Drogaria?

Gráfico 16: Instalações e equipamentos da Drogaria

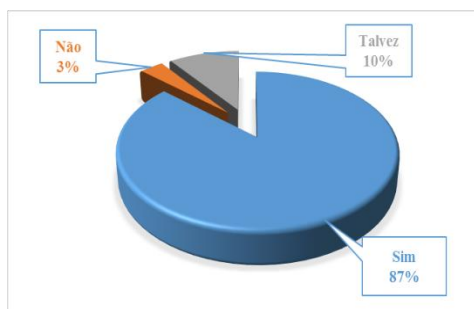


Fonte: Análise própria

Relativamente a esta questão, quase todos os clientes, cerca de 97% deles, avaliaram as instalações e os equipamentos como adequados. E pelo método de observação direta, observou-se que a drogaria, apesar de ter uma instalação pequena, sempre procura organizar os produtos de modo a garantir uma circulação natural dos colaboradores e estes produtos estão agrupados de acordo com a sua família permitindo uma rápida perceção dos mesmos; limpar as instalações e os produtos, mantendo-os num bom estado. Em relação aos equipamentos, e de acordo com a perceção dos clientes, estes se encontram num bom estado. Apesar disso não houve uma boa avaliação por parte de um cliente ao sugerir uma melhor organização e higiene dos produtos.

O(a) Sr.(a) recomendaria esta drogaria a alguém?

Gráfico 17: Recomendação da Drogaria a outrem

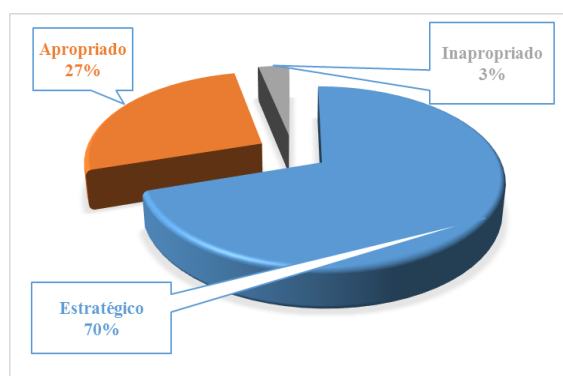


Fonte: Análise própria

Em conformidade a essa pergunta, vê-se que 87% responderam que recomendaria essa drogaria a outros, 10% mostram dúvidas em relação a essa pergunta ao responderem “talvez” e somente um cliente, representando 10% respondeu que não. Analisando individualmente as resposta desse cliente, procurou-se perceber a razão para tal resposta, pois este afirmou-se estar satisfeito com os produtos oferecidos pela drogaria, com o atendimento prestado, considerou-se adequado as instalações e os equipamentos da drogaria, avaliou-se como sendo rápido a capacidade de resposta e como estratégico a localização da mesma e a considerou superior em comparação com os concorrente. A única sugestão de melhoria deixada por esse cliente foi “melhorar os preços dos produtos”. O mesmo se dá com os clientes que talvez recomendaria essa drogaria a alguém e estes também deixaram sugestões de melhoria que é a maior rapidez no fornecimento das faturas.

Qual a sua opinião em relação à localização desta Drogaria?

Gráfico 18: Localização desta Drogaria

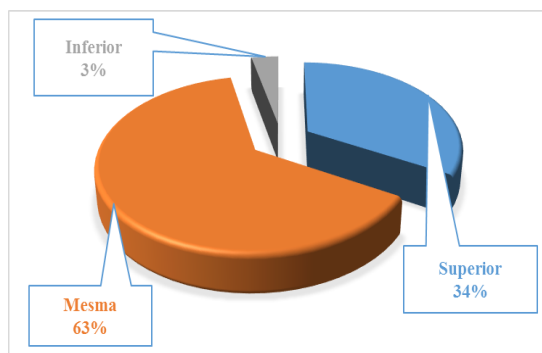


Fonte: Análise própria

Examinando o gráfico acima, verifica-se que 70% considera-se a localização da drogaria como estratégico, 27% como apropriado e somente 3% como inapropriado. Analisando esse gráfico em paralelo com o gráfico 2.7, nota-se que esse resultado é autêntico, pois por ser a localização o motivo principal da escolha da drogaria é óbvio que esses clientes a consideram como estratégico ou apropriado, sendo essas duas respostas predominantes.

Em comparação com os competidores qual a sua percepção em relação a qualidade do serviço prestado nesta Drogaria.

Gráfico 19: Drogaria comparado com os competidores



Fonte: Análise própria

A maioria dos inquiridos, 63% responderam que a sua percepção em relação a imagem da Drogaria no mercado em comparação com os concorrentes é a mesma, 34% tiveram uma boa percepção, considerando-a superior em relação com os concorrentes e unicamente 3% a consideraram como inferior. E os que responderam “inferior” sugeriram maior diversidade de produtos e melhor preço.

4.2.3 Análise dos Processos Internos da Empresa

A drogaria demonstra satisfeita com a sua relação com os fornecedores, em especial com os fornecedores internacionais, pois estes têm cumprido com os requisitos de encomenda e não apresentam atrasos significativos nos prazos de entrega.

A maior parte das compras é efetuada com os fornecedores nacionais. São alguns motivos apresentados para compra de bens no estrangeiro: preços mais atrativos; inexistência do produto no mercado nacional; melhor qualidade dos produtos. Foram apresentados critérios claros para a seleção desses fornecedores, entre os quais qualidade dos produtos/serviços, condições de pagamento, custos dos produtos, entre outras.

Para efetuar a compra, a empresa realiza a pesquisa de mercado, os preços, negociação, compra dos materiais, comparação de propostas dos fornecedores e faz o acompanhamento e controle das compras realizadas, para que as mesmas sejam entregues nas datas acordadas. Ao que se refere à compra de matérias, estes podem ser materiais de construção ou materiais para o escritório.

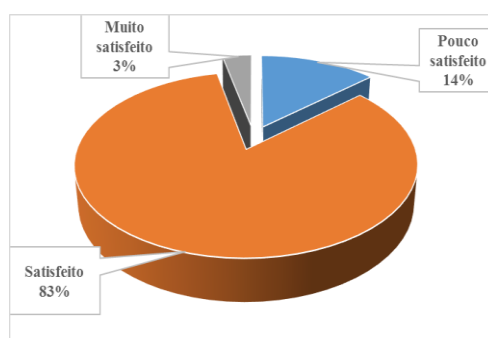
A contabilidade da drogaria DSI é terceirizada. A empresa expressou a vontade de integrar colaboradores com as competências necessárias para assegurar internamente esta atividade.

Em relação à Marketing, a empresa necessita de desenvolver algumas ações de marketing que a possibilite a divulgação dos seus produtos e/ou serviços captação de quota de mercado e, conseqüentemente, geração de mais receita e que a torna cada vez mais perto dos clientes. Uma das iniciativas pode ser a criação de um site, aumentando assim a sua notoriedade no mercado.

De acordo com as respostas das duas questões, a seguir, feitas aos clientes, em relação aos processos internos da empresa, indica que a empresa tem um bom desempenho desses processos, apesar das suas limitações, em destaque a do seu tamanho. Aplicando o BSC, a empresa aumentará o seu desempenho, cumprirá a sua missão, visão e objetivos e identificará novos processos que vão permitir a criação de valor a curto, médio e a longo prazo.

O(a) Sr.(a) sente satisfeito com o cumprimento dos prazos de entrega?

Gráfico 20: Cumprimento dos prazos de entrega

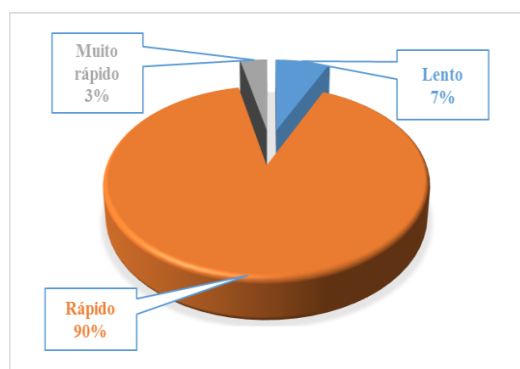


Fonte: Análise própria

Em relação ao cumprimento dos prazos de entrega, 83% dos clientes se sentem satisfeito, enquanto 14% pouco satisfeito e uma minoria (3%) muito satisfeito. O que denota que a empresa tem uma boa capacidade de entregar o pedido no prazo acordado.

Como avalia a capacidade de resposta da Drogaria?

Gráfico 21: Capacidade de resposta da Drogaria

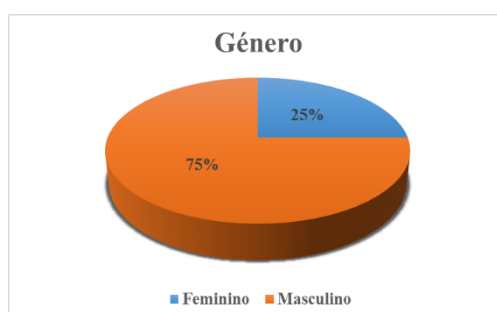


Fonte: Análise própria

Questionando sobre como avalia a capacidade de resposta da Drogaria, houve um excelente resultado, pois a maioria, representando 90% responderam que é rápido, o que quer dizer que a empresa responde de forma rápida e precisa às necessidades dos clientes. Dos inquiridos apenas 7% responderam que essa capacidade é lenta e 3% afirmaram ser muito rápido. Observou-se que a empresa procura-se ter e manter essa capacidade por possuir constantemente dos produtos de maior necessidade e não é de admirar quando um cliente expressou que escolheu essa drogaria por sempre encontrar o que precisa.

4.2.4 Análise dos Colaboradores da Empresa

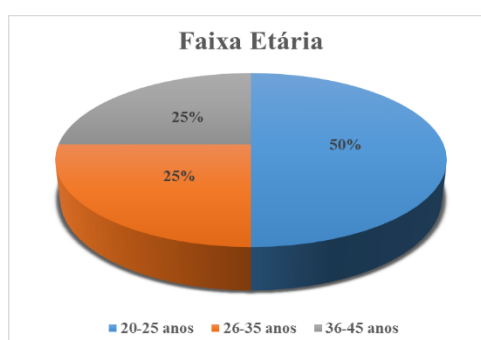
Gráfico 22: Género dos Colaboradores



Fonte: Análise própria

A empresa no momento conta com 5 colaboradores, incluindo a gerente. De acordo com o gráfico nota-se que a maior porção dos colaboradores são do género masculino, representando 75% e 25% são do género feminino.

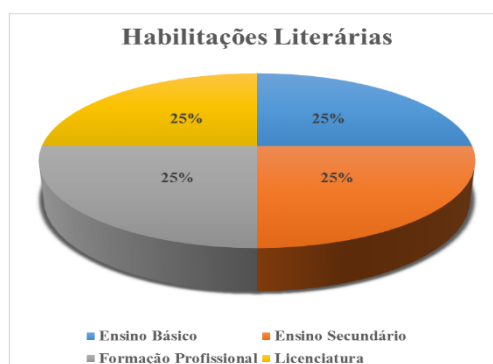
Gráfico 23: Faixa Etária dos Colaboradores



Fonte: Análise própria

E de entre esses colaboradores observa-se que a maior percentagem da faixa etária situa-se entre 20 a 25 anos, representando 50% do total, enquanto o pessoal com faixa etária entre 26 a 35 e entre 36 a 45 o mesmo peso, 25%.

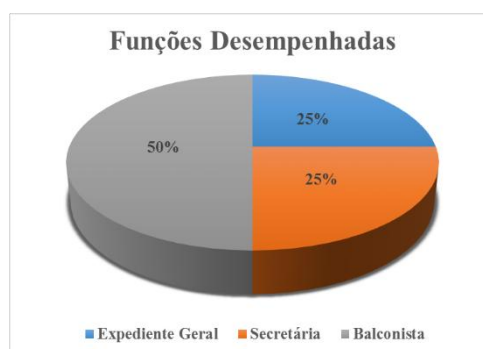
Gráfico 24: Habilitações Literárias dos Colaboradores



Fonte: Análise própria

Através do gráfico verifica-se que cada colaborador possui um nível de grau de escolaridade ou habilitações literárias, ou seja, um colaborador apenas concluiu o ensino básico, outro terminou o ensino secundário, ainda outro possui a formação profissional e por último a licenciatura, cada um com uma representação de 25%.

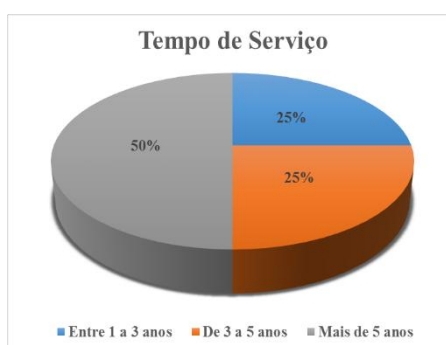
Gráfico 25: Funções desempenhadas pelos Colaboradores



Fonte: Análise própria

Dos quatro colaboradores da empresa, 2 que corresponde a 50% desempenha a função de Balconista, 1 que representa 25% desempenha a função de Secretária e o outro colaborador, que similarmente corresponde a 25% desempenha a função de Expediente Geral.

Gráfico 26: Tempo de Serviço dos Colaboradores



Fonte: Análise própria

Em relação tempo de serviço na drogaria, confirma-se através do gráfico que 50% são colaboradores há mais de 5 anos, 25% é recentemente colaborador da drogaria e está incluído na faixa de 1 a 3 anos e de igual modo 25% já é colaborador da empresa de 3 a 5 anos.

O(a) Sr.(a) conhece a visão, a missão, os objetivos, os princípios e os valores da empresa?

Gráfico 27: Conhecimento do Planejamento Estratégico da empresa

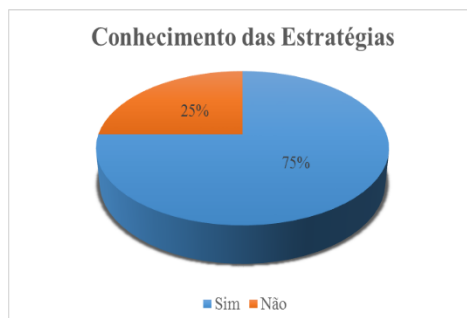


Fonte: Análise própria

Em relação a essa pergunta, nota-se que todos os colaboradores da empresa, representando 100%, conhecem a visão, missão, objetivos, princípios e os valores da empresa. E de acordo com a entrevista feita, esses resultados foram confirmados.

O(a) Sr.(a) conhece quais as estratégias da empresa?

Gráfico 28: Conhecimento das Estratégias



Fonte: Análise própria

Através do gráfico observa-se que a maioria dos colaboradores, representando 75%, conhecem as estratégias da empresa, enquanto os restantes 25% não as conhecem, o que quer dizer que dos 4 colaboradores inquiridos, apenas um não conhece as estratégias da empresa, apesar de ser funcionário da empresa há mais de 3 anos.

A gerente é aberta a sugestões e ideias dos funcionários?

Gráfico 29: Relacionamento com a Gerente



Fonte: Análise própria

O gráfico mostra claramente que a resposta para essa pergunta é “Sim” para todos os colaboradores, o que significa que a gerente é um excelente ouvinte, o que influencia num bom relacionamento com estes e num bom clima organizacional, pois resulta numa melhor qualidade do trabalho através da motivação dos colaboradores.

Como o(a) Sr.(a) caracteriza a cultura organizacional da Drogaria?

Gráfico 30: Caracterização da cultura organizacional da Drogaria



Fonte: Análise própria

Dos colaboradores inqueridos, 100% destes consideraram o trabalho de equipa como característica essencial da cultura organizacional. E durante as pesquisas feitas esse aspeto foi notável. Por ser a gerente aberta a sugestões e ideias dos colaboradores, confirma que essa análise é verdadeira. É de referir também que o clima organizacional influencia não unicamente a satisfação e motivação dos colaboradores, como também a dos clientes. Pois estando os colaboradores satisfeitos e motivados, estes a transmitem aos clientes, através de um bom atendimento.

A Drogaria tem cumprido o horário de funcionamento?

Gráfico 31: Cumprido o horário de funcionamento



Fonte: Análise própria

Em conformidade com o gráfico vê-se que todos os colaboradores, representando 100%, responderam que a empresa tem cumprido sempre o horário de funcionamento.

Como avalia o ambiente interno da Drogaria?

Gráfico 32: Satisfação em relação ao Ambiente Interno



Fonte: Análise própria

Todos os colaboradores (100%) avaliaram o ambiente interno como sendo agradável, e essa percepção tem um efeito positivo sobre estes, pois tendo um ambiente de trabalho agradável isso traz motivação e satisfação no trabalho realizado, conforme a análise feita para o gráfico 2.26.

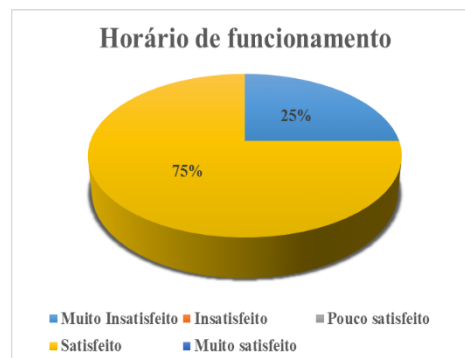
Numa escala de Likert de 1 à 5 (em que 1 – muito insatisfeito e 5 – muito satisfeito), avalie a sua satisfação em relação aos seguintes itens:

Gráfico 33: Satisfação em relação à função que desempenha



Fonte: Análise própria

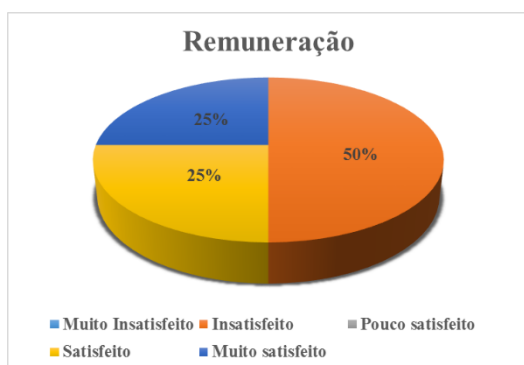
Gráfico 34: Satisfação em relação ao horário de funcionamento



Fonte: Análise própria

No universo de 4 colaboradores, cada um dos colaboradores expuseram a sua a satisfação em relação à função que desempenha, o que quer dizer que dos 100%, 25% se encontram muito satisfeito, satisfeitos, pouco satisfeito e muito insatisfeito. E destes, 75% se encontram satisfeitos com o horário de funcionamento da drogaria, enquanto 25%, se manifesta muito insatisfeito.

Gráfico 35: Satisfação em relação à Remuneração



Fonte: Análise própria

Gráfico 36: Satisfação em relação ao Relacionamento com o Gestor

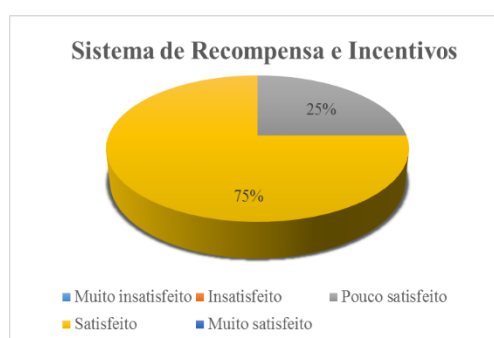


Fonte: Análise própria

Em relação às remunerações, verifica-se através do gráfico 2.31 que 50% dos colaboradores estão insatisfeitos, enquanto dos restantes 50%, 25% se sente muito satisfeito e 25% encontram-se satisfeitos. No que diz respeito ao relacionamento com o Gestor, 75% sentem-se satisfeitos, mas apenas 25%, se manifesta pouco satisfeito.

Existe algum sistema de atribuição de recompensas e incentivos? Se Sim, como o(a) Sr.(a) avalia a sua satisfação em relação a esse sistema?

Gráfico 37: Satisfação em relação aos Sistemas de recompensas e incentivos

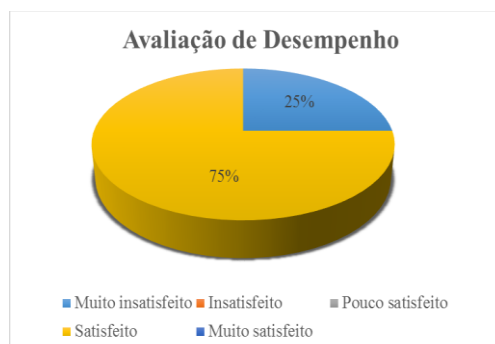


Fonte: Análise própria

Embora exista um sistema de atribuição de recompensas, 75% dos colaboradores sentem-se satisfeitos com esse sistema, enquanto 25%, que corresponde a um colaborador, se encontra pouco satisfeito.

A Avaliação de Desempenho é uma boa ferramenta para motivar os colaboradores? Como o(a) Sr.(a) avalia a sua satisfação em relação a Avaliação de Desempenho?

Gráfico 38: Satisfação em relação à Avaliação de Desempenho



Fonte: Análise própria

Todos os colaboradores foram unânimes ao responder que a Avaliação de Desempenho é uma boa ferramenta para motivação e de entre estes colaboradores, 75% sentem-se satisfeito com essa avaliação, mas 25% sente-se muito insatisfeito. O colaborador que não se sente satisfeito com a Avaliação de Desempenho, é o mesmo colaborador que ficou pouco satisfeito com o sistema de recompensas e incentivos.

4.2.5 Análise SWOT da Drogaria DSI

As informações para a realização da Análise SWOT foram feitas mediante uma entrevista feita à responsável da drogaria, com base na observação direta e com apoio nas opiniões e sugestões deixados pelos clientes da mesma. O Tabela a seguir espelha essa análise.

Tabela 16: Matriz da Análise SWOT da Drogaria

ANÁLISE SWOT	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Localização;	Controlo de <i>stock</i> ;
Pagamentos parcelares das faturas;	
Qualidade no atendimento;	As decisões são centralizadas;
Comunicação interna e externa;	
Capacidade de resposta;	Não há segregação de funções.
Confiança nos fornecedores.	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Necessidades não satisfeitas do consumidor;	Mudanças nos hábitos de consumo dos clientes;
	Conjuntura económica atual;
Aumento do poder de compra do mercado.	Concorrência com maior capacidade de negociação.

Fonte: Elaboração própria

4.3 Aplicação do BSC na Drogaria DSI

4.3.1 Planejamento Estratégico Empresarial

Conforme citado anteriormente a incoerência entre a formulação da estratégia e a sua implantação é causada por 4 barreiras e uma dessas barreiras advém quando a empresa não consegue traduzir a sua visão em estratégia. E de acordo com as pesquisas feitas, nota-se que para a criação de um BSC, qualquer que seja o tamanho da empresa, deve conhecer primeiramente a organização, formulando portanto a estratégia. E depois de feita a análise da posição da empresa no mercado segue-se a redefinição da Visão, Missão, dos Objetivos organizacionais e dos Valores da empresa.

Visão: Ser uma referência positiva no mercado da drogaria e comércio de materiais de construção.

Missão: Satisfazer as necessidades e expectativas dos principais clientes e da comunidade em geral prestando-lhes produtos e serviços de qualidade e ajustar o espírito empreendedor fintando as crises que tem aparecido.

Objetivos organizacionais:

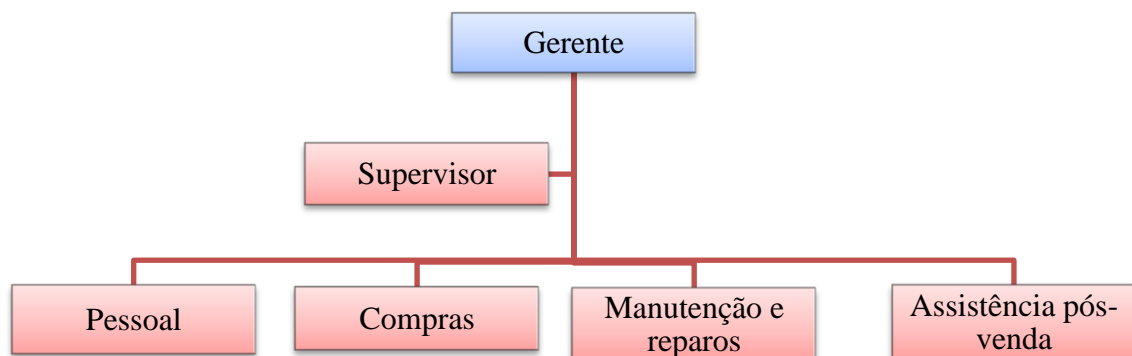
- Criar valor para os sócios;
- Melhorar os resultados financeiros;
- Diminuir os custos operacionais;
- Adaptar-se a novas situações do mercado;
- Aumentar a quota de mercado;
- Oferecer produtos e serviços de qualidade;
- Melhorar os processos internos;
- Formar os colaboradores.

Valores organizacionais: qualidade; fidelização; responsabilidade social; desenvolvimento profissional; reconhecimento dos erros a fim de corrigi-los; respeito mútuo; igualdade; honestidade; confiança; rigor; ética e moral; comprometimento.

4.3.2 Estrutura Organizacional

Sendo uma pequena empresa, a sua estrutura organizacional deverá ser simples. Levando em conta que apenas um sócio administra as atividades e a áreas administrativa da empresa e sabendo que a estrutura organizacional é de grande importância para essas empresas foi proposta para a drogaria o seguinte organograma, conforme a figura seguinte:

Figura 7: Organograma da Drogaria DSI



Fonte: Elaborada pela autora

4.3.3 Definições das Perspetivas do BSC e os seus Componentes

As perspetivas descrevem e decompõem a visão definida e proporcionam não só a visão de curto prazo (financeira), mas também a de médio e longo prazo (não-financeira). Foram seguidas o modelo original de Kaplan e Norton definindo as quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. E para cada uma dessas perspetivas foram definidos os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos, os fatores críticos de sucesso, as metas e as iniciativas. Estes componentes de cada perspetiva foram propostos para drogaria.

- Perspetiva Financeira

Tabela 17: Perspetiva Financeira da Drogaria DSI

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o volume das vendas; • Diminuir os gastos operacionais; • Aumentar valor para os sócios.
Fatores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade financeira e de investimento; • Crescimento; • Produtividade.
Indicadores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de volume de vendas; • Taxa de redução dos gastos operacionais; • Retorno para sócio.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 10% no volume anual de vendas; • Diminuir os gastos operacionais em 20%; • 90% de satisfação dos sócios.
Iniciativas / Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar receitas por conquistar novos clientes; • Ter o maior controlo dos gastos operacionais; • Obter bons resultados aos sócios.

Fonte: Elaboração própria

- Perspetiva dos Clientes

Tabela 18: Perspetiva dos Clientes da Drogaria DSI

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a máxima satisfação e fidelização dos clientes; • Conquistar novos clientes; • Deter de preços competitivos.
Fatores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • A relação com os clientes; • Qualidade e confiança; • A imagem e a localização da empresa.
Indicadores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de clientes satisfeitos e fidelizados; • Vendas a novos clientes (%); • Preços praticados pela concorrência.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Ter 90% dos clientes satisfeitos e 70% fidelizados; • Aumento de 10% ao ano; • Ter 80% dos clientes satisfeitos com os preços praticados.
Iniciativas / Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inquéritos à satisfação dos clientes; • Desenvolver a assistência pós-venda; • Oferecer descontos e diferentes opções de pagamentos.

Fonte: Elaboração própria

- Perspetiva dos Processos Internos

Tabela 19: Perspetiva dos Processos Internos da Drogaria DSI

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos; • Melhorar a qualidade dos produtos; • Cumprir os prazos de entrega; • Capacidade de resposta aos clientes.
Fatores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Boas relações com os fornecedores; • Pontualidade; • Recursos disponíveis.
Indicadores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • N° de reclamações dos clientes; • % Produtos com defeito; • % do cumprimento dos prazos de entrega; • Tempo médio de resposta aos clientes.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir em 20% as reclamações feitas pelos clientes; • 80% de clientes satisfeitos com a qualidade dos produtos; • Cumprir 90% dos prazos de entrega; • Reduzir para 4 dias o tempo médio de resposta.
Iniciativas / Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a gestão de <i>stock</i> e o processo da compra dos produtos; • Pesquisar e seleccionar os melhores fornecedores; • Entregar sempre o pedido no prazo acordado; • Responder de forma rápida e eficaz às solicitações dos clientes.

Fonte: Elaboração própria

- Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Tabela 20: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento da Drogaria DSI

Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores; • Aumentar a competência dos colaboradores; • Incrementar e potenciar os Sistemas de Informação.
Fatores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • A competência dos colaboradores; • Capacidade de gestão; • Instalações e equipamentos apropriados.
Indicadores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivação e de satisfação dos colaboradores; • Formação dos colaboradores; • N° de Sistemas de Informação.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • 90% dos colaboradores motivados e satisfeitos; • Formar os colaboradores a cada seis meses; • Criar um Sistema de Informação único.
Iniciativas / Plano de Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões mensais; • Definir programas de formação, avaliando incessantemente as necessidades dos colaboradores e as da empresa; • Implementar o Sistema de Informação ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)¹⁶.

Fonte: Elaboração própria

A seguir apresenta-se o Tabela estratégico da empresa, onde apresenta os objetivos, metas, indicadores e ações definidos para cada perspetiva da empresa, conforme a Tabela 20:

¹⁶ A tecnologia *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Planeamento de Recursos Empresariais são pacotes (*software*) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informatização, visando contribuir com o gerenciamento dos negócios empresariais (Rezende e Abreu, 2000).

Tabela 20: Tabela Estratégico da Drogaria DSI

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Perspetiva Financeira			
Aumentar o volume das vendas	Índice de volume de vendas	Aumento de 10% no volume anual de vendas	Aumentar receitas por conquistar novos clientes
Diminuir os gastos operacionais	Taxa de redução dos gastos operacionais	Diminuir os gastos operacionais em 20%	Ter o maior controlo dos gastos operacionais
Aumentar valor para os sócios	Retorno para sócio	90% de satisfação dos sócios	Obter bons resultados aos sócios
Perspetiva dos Clientes			
Garantir a máxima satisfação e fidelização dos clientes	Índice de clientes satisfeitos e fidelizados	Ter 90% dos clientes satisfeitos e 70% fidelizados	Realizar inquéritos à satisfação dos clientes
Conquistar novos clientes.	Vendas a novos clientes (%)	Aumento de 10% ao ano	Desenvolver a assistência pós-venda
Deter de preços competitivos	Preços praticados pela concorrência	Ter 80% dos clientes satisfeitos com os preços praticados	Oferecer descontos e diferentes opções de pagamentos
Perspetiva dos Processos Internos			
Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos	Nº de reclamações dos clientes	Reduzir em 20% as reclamações feitas pelos clientes;	Melhorar a gestão de <i>stock</i>
Melhorar a qualidade dos produtos	% Produtos com defeito	80% de clientes satisfeitos com a qualidade dos produtos	Pesquisar e seleccionar os melhores fornecedores
Cumprir os prazos de entrega	% do cumprimento dos prazos de entrega	Cumprir 90% dos prazos de entrega	Entregar sempre o pedido no prazo acordado
Capacidade de resposta aos clientes	Tempo médio de resposta aos clientes	Reduzir para 4 dias o tempo médio de resposta	Responder de forma rápida e eficaz às solicitações dos clientes
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento			
Aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores	Índice de motivação e de satisfação dos colaboradores	90% dos colaboradores motivados e satisfeitos	Realizar reuniões mensais
Aumentar a competência dos colaboradores	Formação dos colaboradores	Formar os colaboradores a cada seis meses	Definir programas de formação, avaliando incessantemente as necessidades dos colaboradores e as da empresa
Incrementar e potenciar os Sistemas de Informação	Nº de Sistemas de Informação	Criar um Sistema de Informação único	Implementar o Sistema de Informação ERP

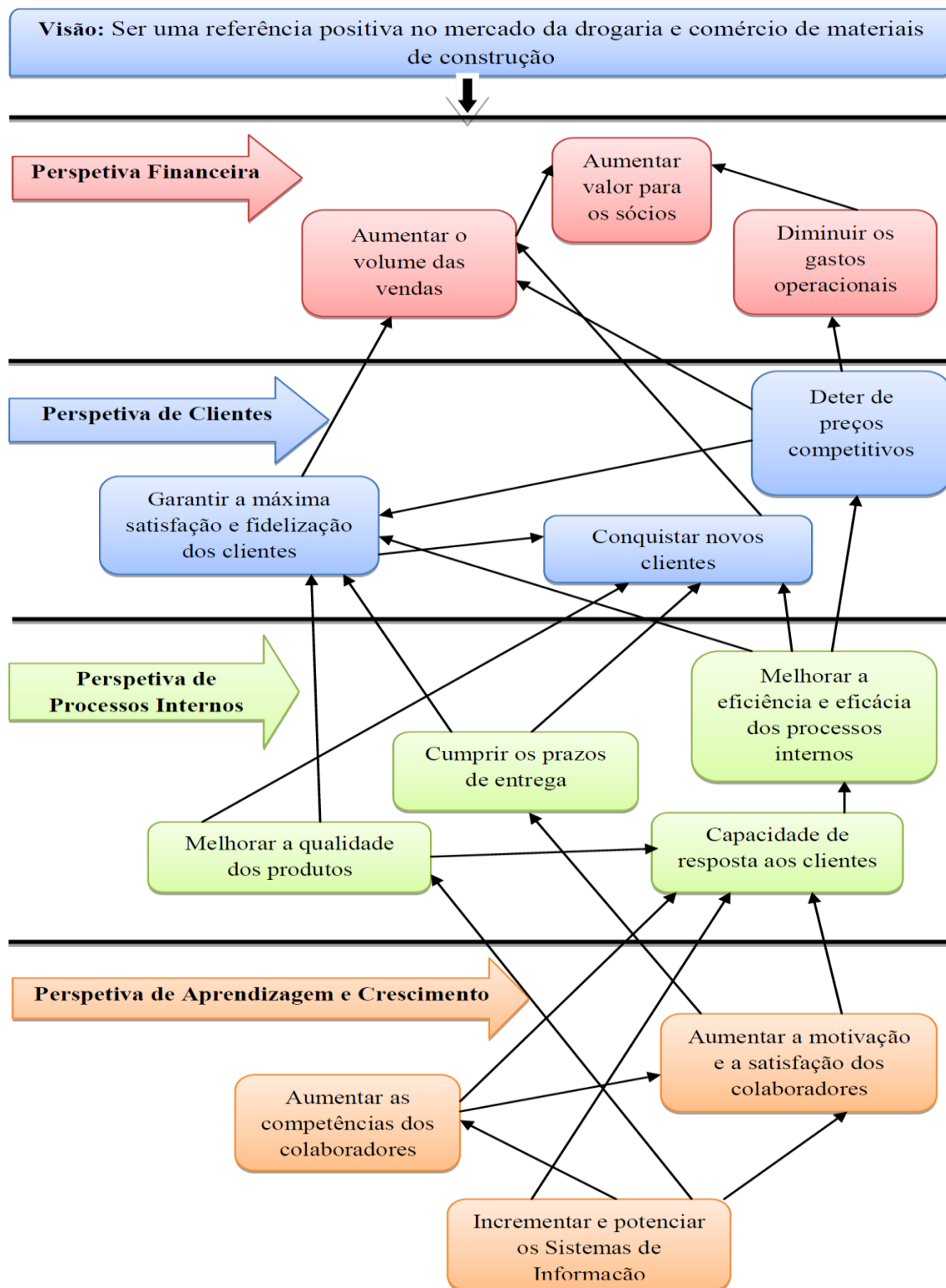
Fonte: Elaboração própria

4.3.4 Construção do Mapa Estratégico da Drogaria DSI

O BSC, para funcionar corretamente, necessita de total correlação e coordenação entre as quatro perspetivas e o mapa estratégico espelha essa correlação e coordenação.

A figura seguinte ilustra as relações de causa e efeito entre os objetivos definidos para cada perspetiva.

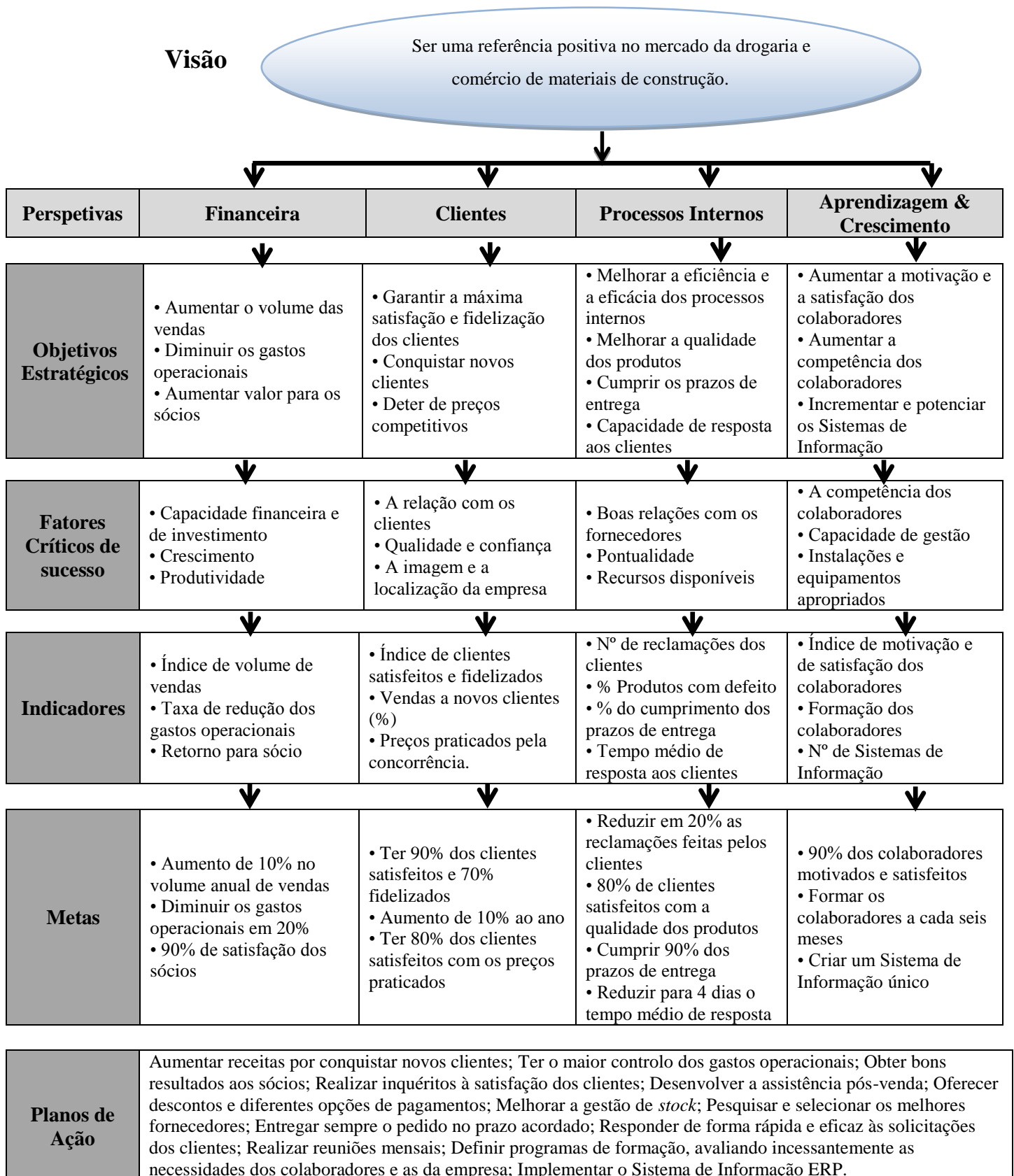
Figura 8: Mapa Estratégico da Drogaria DSI



Fonte: Elaboração própria

4.3.5 Balanced Scorecard Global da Drograria DSI

Figura 9: Balanced Scorecard da Drograria DSI



Fonte: Adaptado de Russo (2006)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As PME reconhecem que, para sobreviver no atual mercado, devem possuir ferramentas de gestão confiáveis, capazes de as orientar nesse sentido, mas devido às suas limitações, quer em termos financeiros ou de recursos, isso torna-se um grande desafio. Face a essa situação, verificou-se que o BSC constitui uma dessas ferramentas visto que auxilia as organizações na definição da visão e da estratégia, de uma forma ampla em relação às finanças; aos clientes; aos processos internos e aos colaboradores e ajuda essas mesmas empresas na formulação, implementação e controlo das suas estratégias, superando assim esse desafio e essas limitações.

Foi possível verificar também que o BSC permite:

- Clarificar e Traduzir a estratégia;
- Melhorar a comunicação e o alinhamento estratégico;
- Melhorar o planeamento e a afetação de recursos;
- Aumentar o feedback e a aprendizagem estratégica.
- Flexibilidade do modelo para poder ser adaptado às necessidades específicas de cada organização.

Portanto, com essas verificações tornou-se possível a aplicação desse instrumento na empresa escolhida e todos os objetivos do trabalho foram atingidos. Espera-se que este trabalho, através das informações nela contida, possa contribuir para ultrapassar as dificuldades e/ou barreiras encontradas no processo aplicação e de implementação do BSC nessa empresa e que a gestora encontre nela a motivação necessária para a sua implementação. Foram propostos objetivos estratégicos, identificados os indicadores que permitirão à gestora acompanhar o atingimento de todos os objetivos estabelecidos para a empresa. A empresa ganhará com os resultados proporcionados pelo BSC futuramente.

Conclui-se que o BSC caracterizada pelas relações de causa e efeito existentes entre as perspetivas, possibilita aos gestores alcançarem o desempenho organizacional a longo prazo, na medida em que, agrega indicadores financeiros e não financeiros, dado que perante a atual conjuntura económica, o sucesso e a sobrevivência das PME estão cada vez mais dependente do comportamento dos seus ativos intangíveis. E o mapa

estratégico desenhado para a Drogaria DSI, a ajudará a atingir os objetivos estratégicos propostos para cada perspectiva.

Finalmente, a empresa pode utilizar este trabalho para melhor se posicionar no mercado, não deixando de considerar o alcance da visão proposta. Ela apresenta-se bom desempenho económico e financeiro, os clientes mostram-se satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e pela sua localização (o que quer dizer que a empresa está perto dos seus clientes) e estes têm uma boa perceção da mesma. Em relação aos processos internos ela terá que ter uma boa gestão dos *stocks*, ter sempre produtos no tempo certo e aumentar cada vez mais a qualidade dos produtos oferecidos e manter sempre os colaboradores motivados e satisfeitos, formando-os sempre que haja necessidade.

Estando perto dos seus clientes, a empresa terá que trabalhar mais nos seus processos internos a fim de oferecer qualidade, sendo essa uma dos princípios da empresa, e atender às sugestões deixados pelos seus clientes. Portanto a empresa terá de ter a iniciativa de aplicar questionários de satisfação aos seus clientes e colaboradores, como o objetivo de conhecer as suas necessidades e preocupações e torna-se uma das técnicas de conhecer os seus concorrentes, ou seja, saber a razão da escolha da mesma e não das outras empresas. Neste caso, sugerimos à empresa que transforme a percentagem dessa resposta na maior parte em relação aos produtos e preço dos mesmos, em vez da localização.

Continuando com as sugestões de melhorias, a que se segue é da opinião dos próprios clientes da drogaria:

- Uso de meios informáticos;
- Melhor organização e higiene dos produtos;
- Maior rapidez no fornecimento das faturas;
- Maior diversidade dos produtos (sendo este a mais sugerida pelos clientes);
- Melhor preço dos produtos;
- Publicitar mais os produtos oferecidos.

Como é de se esperar, em qualquer trabalho de investigação, apesar dos esforços despendidos foram identificados algumas limitações, fatores que poderão suscitar algumas críticas ao trabalho:

- Literatura insuficiente sobre a aplicação do BSC nas PME;
- A estrutura organizacional da empresa;
- Não ser possível aplicação prática do BSC na empresa, pois este trabalho servirá como um guião dessa aplicação, isso impediu de testar os indicadores estabelecidos a fim de verificar se esses serão capazes de medir os objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro e MOREIRA, Armando Lourenzo Jr. (2004). *A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME'S na cidade de São Paulo*. Anais do Congresso Estratégias para el Desarrollo e Inserción Global, Camboriú, SC, Brasil, 17.

ALMEIDA, Ribeiro (2009). *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Editora Atlas.

ANDREWS, Kenneth R. (2001). *O conceito de estratégia empresarial*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. Edição. Porto Alegre: Bookman.

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

BHALLA, Ajay; LAMPEL, Joseph; HENDERSON, Steven; WATKINS, David (2009). *Exploring Alternative Strategic Management Paradigms in High-growth Ethnic and Nonethnic Family Firms*. Small Business Economics, V.32, Nº1.

BILHIM, João Abreu F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª Edição, Revista. Lisboa. Editor: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J. e PLATTS, K. (2003). *Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review*. International Journal of Business Performance Management, Vol. 5, nº 1.

BRACKER, J (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept: The Academy of Management Review*. V. 5, Nº 2.

CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; ESTRADA, Rolando Juan Soliz, (2005). *Monitoramento do Ambiente Externo na Pequena Empresa: aplicações e limitações dos sistemas existentes*. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es.

CARVALHO, José Eduardo (2011). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. 2ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto (2003). *Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do Balance Scorecard* / Idalberto Chiavenato, Edgard Pedreira de Cerqueira Neto. São Paulo: Saraiva.

CHIAVENATO, Idalberto (2005), *Comportamento Organizacional- A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier. Editora Campus.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão (2004), *Planejamento Estratégico- Fundamentos e Aplicações – Da intensão aos resultados*. Editora Campus.

CRUZ, Carlos Pereira (2006). *Balanced Scorecard - Concentrar uma organização no que é essencial*. 3ª Edição. Editora: Vida económica.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, Tom; EISNER, Alan B. (2007). *Strategic management*. 3ª Edição. New York: McGraw-Hill.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1981). *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, Peter Ferdinand (2002). *O melhor de Peter Drucker: obra completa / Peter F. Drucker*. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sculli. São Paulo: Nobel.

FISCHMANN, Adalberto Américo e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro (2009). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Editora Atlas.

FISHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro (1991). *Planeamento Estratégico na prática*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

FREIRE, Adriano (2004). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

GEADA, Fátima Castanheira; SILVA, Telmo; CRUZ, Luís (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para Atingir a Excelência*. Edições Sílabo, Lisboa.

HARRISON, S. Jeffrey (2005). *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamento*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (2007). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. Trad: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz António Pedroso Rafael. São Paulo: Cengage Learning.

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WITTINGTON, Richard, (2008). *Exploring Corporate Strategy – Texts and cases*. 8ª Edição, Prentice Hall, Financial Times.

JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho; RODRIGUES, José Azevedo (2008). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 8ª Edição, Lisboa, Áreas Editora SA.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1996). *Using the Balanced Scorecard as strategic management system*. Harvard Business Review.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1997). *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 13ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Bcorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (2001). *The strategy focused organization*. Boston, Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

- KOTLER, Philip (2000). *Administração e Marketing*. São Paulo: Atlas.
- LUNKES, Rogério João (2007). *Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão*. 1ª Edição. Florianópolis: Visualbooks.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro (2007). *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: E-papers.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian (2001). *O processo da Estratégia*. Trad. James Sunderland Cook. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- MORGADO, Ana Catarina; PINHO, Flávia (2009). *Planeamento Estratégico*. Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho R. (1999). *Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho R. (2001). *Planejamento Estratégico – Conceito, Metodologia e Prática*. 15ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho R. (2007). *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho R. (2009). *Planejamento Estratégico – Conceito, Metodologia e Prática*. 26ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus (2001). *Condutores de Performance: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard*. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- OTTOBONI, Célia (2002). *Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

PEREIRA, Samuel (2013). *Controlo de gestão – Principais Modelos*. Escolar Editora.

PORTER, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

PORTER, Michael, E. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTH, Stephen J. (2002). *Strategic management: a cross-functional approach*. New Jersey: Prentice Hall.

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro e LAURINDO, Fernando José Barbin (2006). *Fatores críticos na implementação do balanced scorecard*. *Revista Gestão e Produção*. São Carlos, V. 13, Nº. 1.

RODRIGUES, Jorge (2012). *Gestão estratégica das Instituições Financeiras*. Lisboa, Escolar Editora.

RODRIGUES, Jorge [Coordenação] (2012). *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética*. Lisboa. Escolar Editora.

RUSSO, João (2006). *BALANCED SCORECARD para PME*. 3ª Edição, Lisboa – Porto, Lidel – Edições Técnicas, Lda.

SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SANTOS, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais, Portugal: Gestão Plus Edições

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre (2010). *Gestão Estratégica – conceitos e prática*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.

SILVA, Hélder Viegas; MATOS, Maria Adelaide, (2003). *Organização e Administração de Empresas*. Texto Editora, 6ª ed. Lisboa.

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro; GOMES, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. 2ª Edição. Lidel- Edições Técnicas, Lda.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora. Lisboa.

TEIXEIRA, Sebastião (2013). *Gestão das Organizações*. 3ª Edição. Escolar Editora. Lisboa.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D., (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro. Editora Campus.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark e PARNELL, John, (2000). *Administração Estratégica – Conceitos*. São Paulo, Editora Atlas.

ANEXOS

Anexo I: Entrevista à responsável da Drogaria

1. Enquadramento Geral

Nome da empresa: _____

Natureza jurídica: _____

Ramo de atividade: _____

Endereço: _____

Idade:

- <20 Anos
- 20-25 Anos
- 26-35 Anos
- 36-45 Anos
- Mais de 45 Anos

Habilitações Literárias:

- <12º Ano de Escolaridade
- 12º Ano de Escolaridade
- Formação Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Género:

- Feminino
- Masculino

Anos de serviço:

2. Caracterização da Drogaria

Quantos funcionários existem na sua empresa?

Qual é o volume de negócio da sua empresa?

Quais são os principais fornecedores da empresa?

Quais são os principais clientes da empresa?

Quais são os principais concorrentes da sua empresa?

Como é feita a comunicação entre os seus *stakeholders*?

Quais são os produtos e/ou serviços da sua empresa?

Como a Sr.^a deseja que sua empresa seja vista pela comunidade em geral, principalmente para os seus clientes e fornecedores?

Como considera o mercado onde a sua empresa atua?

- Pouco competitivo
- Competitivo
- Muito competitivo

Você procura obter conhecimento sobre as forças e fraquezas que o ambiente interno (a sua empresa) pode oferecer?

- Sim ____
- Não ____

Se Sim, como isso é feito? _____

Você procura obter conhecimento sobre as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer?

- Sim ____
- Não ____

Se Sim, como isso é feito? _____

Os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços prestados pela empresa?

- Sim ____
- Não ____

Os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado?

- Sim ____
- Não ____

3. Planejamento Estratégico Empresarial

A empresa tem uma **visão** (àquilo que a organização deseja no futuro) e **missão** (a razão de ser da organização) definidas?

- Sim ____
- Não ____

Em caso afirmativo, qual a visão e a missão da empresa?

Visão: _____

Missão: _____

Quais os **objetivos** gerais e estratégicos (situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar) da empresa?

A empresa já tem uma estratégia bem definida?

- Sim ____
- Não ____

Se Sim, qual é a estratégia? _____

Quais os **princípios** (conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão) e os **valores** (atributos e as virtudes da organização) da empresa?

A Visão, Missão, Princípios e Valores foram declaradas a todos os funcionários da empresa?

- Sim ____
- Não ____

Se Não, qual foi o motivo? _____

A empresa possui regulamentos internos e estes são de conhecimentos dos funcionários da empresa?

- Sim ____
- Não ____

Se Não, qual foi o motivo? _____

4. Avaliação de Desempenho

Existe algum sistema de Avaliação de Desempenho?

- Sim ____
- Não ____

Se sim, qual é? _____

Com que objetivo é feito a Avaliação de Desempenho?

Qual a periodicidade que fazem a Avaliação de Desempenho?

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual

5. Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan e Norton os criadores deste instrumento definem o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspetiva financeira, incluindo, adicionalmente, três novas perspetivas, não-financeiras (perspetiva dos clientes, perspetiva dos processos internos e perspetivas de aprendizagem e crescimento) relacionadas com fatores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro.

Qual é o nível de conhecimento sobre o BSC?

Nenhum	Pouco	Médio	Elevado	Muito elevado

Qual o grau da sua disposição para a aplicação do BSC na sua empresa?

Nenhum	Pouco	Médio	Elevado	Muito elevado

Anexo II: Questionários aplicados aos Clientes

Questionário

O presente questionário surge no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo, cujo tema “Aplicação do *Balanced Scorecard* numa pequena e média empresa” em São Vicente.

Deste modo, peço a sua colaboração que é fundamental para a qualidade e o sucesso deste estudo, não esquecendo de referir que todos os dados solicitados serão apenas para propósitos da investigação do tema referido, garantindo o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Desde já, muito obrigada pelo tempo dispensado e pela sua colaboração.

1. Enquadramento Geral

Idade:

- <20 Anos
- 20-25 Anos
- 26-35 Anos
- 36-45 Anos
- Mais de 45 Anos

- Masculino

Habilitações Literárias:

- <12º Ano de Escolaridade
- 12º Ano de Escolaridade
- Formação Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Género:

- Feminino

Há quanto tempo o(a) Sr.(a) é cliente desta Drogaria?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 Anos
- Mais de 3 Anos

Com que frequência o(a) Sr.(a) costuma ir à Drogaria?

- Todos os dias
- Quase todos os dias
- Uma vez por semana

- A cada 15 dias
- Uma vez por mês
- Outros _____

Como o(a) Sr.(a) tomou conhecimento desta Drograria?

- Familiares
- Amigos
- Funcionários da Drograria
- Boca a boca
- Internet
- Outros _____

Qual o motivo principal que levou o(a) Sr.(a) a escolher esta Drograria?

- Localização e acessibilidade ao local
- Atendimento
- Qualidade do serviço
- Preço dos produtos
- Prazos de entrega
- Horário de funcionamento
- Diversidade de marcas
- Outros _____

Qual a opinião do o(a) Sr.(a) em relação ao preço praticado pela Drograria?

Razoável	Bom	Muito bom

Nível de Satisfação

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação a qualidade dos produtos oferecidos pela Drograria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação a qualidade dos serviços prestados pela Drogaria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação a qualidade do atendimento prestado na recepção dessa Drogaria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

O(a) Sr.(a) sente satisfeito com o conhecimento técnico repassado pelos funcionários?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

O(a) Sr.(a) sente satisfeito com o cumprimento dos prazos de entrega?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Como avalia as instalações e os equipamentos da Drogaria?

Adequados	Inadequados	Outro

O(a) Sr.(a) recomendaria esta drogaria a alguém?

Sim	Não	Talvez

Como avalia a capacidade de resposta da Drogaria?

Lento	Rápido	Muito rápido

Qual a sua opinião em relação à localização desta Drogaria?

Estratégico	Apropriado	Inapropriado

Em comparação com os competidores qual a sua percepção em relação a qualidade do serviço prestado nesta Drogaria.

Superior	Mesma	Inferior

Comentário e sugestões de melhorias

Anexo III: Questionários aplicados aos Colaboradores

Questionário

O presente questionário surge no âmbito de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo, cujo tema “Aplicação do *Balanced Scorecard* numa pequena e média empresa” em São Vicente.

Deste modo, peço a sua colaboração que é fundamental para a qualidade e o sucesso deste estudo, não esquecendo de referir que todos os dados solicitados serão apenas para propósitos da investigação do tema referido, garantindo o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Desde já, muito obrigada pelo tempo dispensado e pela sua colaboração.

1. Enquadramento Geral

Idade:

- <20 Anos
- 20-25 Anos
- 26-35 Anos
- 36-45 Anos
- Mais de 45 Anos

Habilitações Literárias:

- <12º Ano de Escolaridade
- 12º Ano de Escolaridade
- Formação Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Género:

- Feminino
- Masculino

Há quanto tempo o(a) Sr.(a) é funcionário desta Drogaria?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 Anos
- Entre 3 a 5 Anos
- Mais de 5 Anos

O(a) Sr.(a) conhece a visão, a missão, os objetivos, os princípios e os valores da empresa?

- Sim ____
- Não ____

O(a) Sr.(a) conhece quais as estratégias da empresa?

- Sim ____
- Não ____

A gerente é aberta a sugestões e ideias dos funcionários?

- Sim ____
- Não ____

Como o(a) Sr.(a) caracteriza a cultura organizacional da Drogaria?

- Existe participação
- Trabalho de equipa
- Confiança
- Outros _____

A Drogaria tem cumprido o horário de funcionamento?

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Outro

Como avalia o ambiente interno da Drogaria?

Muito agradável	Agradável	Pouco agradável	Nada agradável

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação à função que ocupa na Drogaria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação ao horário de funcionamento da Drogaria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Como o(a) Sr.(a) avalia sua satisfação em relação à remuneração recebido pela Drogaria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

O(a) Sr.(a) está satisfeito(a) com o seu relacionamento com o Gestor da Drogaria?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Existe algum sistema de atribuição de recompensas e incentivos?

- Sim ____
- Não ____

Se Sim, como o(a) Sr.(a) avalia a sua satisfação em relação a esse sistema?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Comentário e sugestões de melhorias
